

Tiia Kuronen

**PÄIVÄKODIN JOHTAJIEN AJATUKSIA
UUDEN VARHAISKASVATUSLAIN
VAIKUTUKSISTA HEIDÄN TYÖHÖNSÄ
HENKILÖSTÖJOHTAMISEN
NÄKÖKULMASTA**

Kasvatustieteiden ja kulttuurin tiedekunta (EDU)
Kandidaatin tutkielma
Lokakuu 2019

TIIVISTELMÄ

Tiia Kuronen: "Päiväkodinjohtajien ajatuksia uuden varhaiskasvatuslain vaikutuksista heidän työhönsä henkilöstöjohtamisen näkökulmasta"

Kandidaatin tutkielma

Tampereen yliopisto

Kasvatustieteiden kandidaatin tutkinto-ohjelma, varhaiskasvatus

Lokakuu 2019

Tässä kandidaatintutkielmassa käsitellään vuonna 2018 Eduskunnassa hyväksytyn uuden varhaiskasvatuslain vaikutuksia päiväkodin johtajien työhön henkilöstöjohtamisen näkökulmasta. Tämän uuden varhaiskasvatuslain myötä päiväkodissa työskentelevien ammattiryhmien ammattinimikkeet muuttuvat osittain, mikä myös aiheuttaa muutoksia päiväkodin henkilöstörakenteisiin. Nämä ovat myös päiväkodin johtajaa koskevia muutoksia, sillä johtajan on osattava lain muuttuessa toteuttaa yksikössään sen mukaista henkilöstöjohtamista, että kaikki eri ammattiryhmät saavat omaa ammattinsa ja ammattinimikettänsä vastaavia työtehtäviä laadukkaan pedagogiikan toteutumisen vuoksi. Myös ammattinimikkeiden muutosten lisäksi päiväkodin johtajilta tullaan vaatimaan kasvatustieteiden maisterin tutkintoa vuoteen 2030 mennessä.

Näihin liittyen tutkimuksessa on tarkoitus selvittää, millaisia muutoksia uuden varhaiskasvatuslain (540/2018) myötä tulevat ammattinimikkeiden muutokset tulevat aiheuttamaan päiväkodin johtajien työhön henkilöstöjohtamisen näkökulmasta. Tähän liittyen tutkimuksessa selvitetään, tulevatko jotkut asiat helpottamaan tai vaikeuttamaan henkilöstöjohtamista lakiuudistuksen myötä. Tutkimuksessa selvitetään myös, koetaanko uuden lakiuudistuksen myötä henkilöstöjohtamiseen tulevat muutokset radikaaleina. Näiden lisäksi tutkimuksessa otetaan selvää, muuttuvatko päiväkodin johtajien käyttämät konkreettiset henkilöstöjohtamiskeinot jollakin tavalla. Lopuksi tarkastelun kohteena on, millaista johtajuutta päiväkodeissa vaaditaan vuonna 2030 ja siitä eteenpäin.

Tämä tutkielma on laadullinen tutkimus, jonka aineisto on kerätty kesäkuussa 2019 puolistrukturoidulla haastattelulla. Haastatteluun osallistui kuusi satunnaisesti valittua Tampereen alueella työskentelevää päiväkodin johtajaa. Haastatteluilla saatu aineisto analysoitiin laadullisella sisällönanalyysillä. Haastatteluista ilmeni, että uuden varhaiskasvatuslain myötä henkilöstöjohtaminen sekä helpottuu että vaikeutuu, mutta pääasiassa uuden varhaiskasvatuslain koettiin tuovan henkilöstöjohtamiseen vaikeuksia merkittävästi. Tämän lisäksi tutkimuksista ilmeni myös, että uuden varhaiskasvatuslain tuomia muutoksia henkilöstöjohtamiseen ei koettu radikaaleina pääasiassa sen vuoksi, kun varhaiskasvatuksessa on viime aikoina ollut muutosjohtamista reilusti, ja muutokset ja niiden johtaminen koettiin kuuluvan päiväkodin johtajan henkilöstöjohtamistyöhön. Uusi varhaiskasvatuslaki ei myös tuonut tämän tutkimuksen mukaan suuria muutoksia päiväkodin johtajien käyttämiin konkreettisiin henkilöstöjohtamiskeinoihin, sillä jo tällä hetkellä käytettävät henkilöstöjohtamiskeinot tulevat säilymään entisenään. Tutkimuksesta ilmeni tähän liittyen, että ainoastaan keskustelujen tärkeys muun muassa eri ammattiryhmien rooleista, työtehtävistä ja tärkeydestä sekä tehtäväkuvien entistä tarkempi selvitys tulevat lakiuudistuksen myötä korostumaan. Myös jaetun johtajuuden malli tulee tutkimuksen mukaan olemaan tulevaisuudessa henkilöstöjohtamisessa suuressa roolissa.

Selvittäessä, millaista johtajuutta tarvitaan vuonna 2030 ja siitä eteenpäin selvisi, että tulevaisuudessa eri johtajuuden ilmiöiden, kuten henkilöstöjohtamisen, pedagogisen johtamisen ja organisaatiojohtamisen hallitseminen on entistä tärkeämpää, sillä niillä on tulevaisuudessa entistä suurempi rooli. Näiden lisäksi haastatteluista ilmeni, että johtajilta tullaan vuonna 2030 ja siitä eteenpäin tarvitsemaan entistä enemmän myös muun muassa kieli-, vuorovaikutus- ja substanssiosaamisen taitoja. Haastateltavat uskoivat myös moniammatillisten kohtaamisten lisääntyvän tulevaisuudessa.

Avainsanat: Uusi varhaiskasvatuslaki, Päiväkodin johtaminen, johtamistyö, henkilöstöjohtaminen, muutosjohtaminen, ammattinimikkeiden muutokset

Tämän julkaisun alkuperäisyys on tarkastettu Turnitin OriginalityCheck -ohjelmalla.

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	4
2	TEOREETTINEN VIITEKEHYKSE.....	6
2.1	JOHTAMISEN ILMIÖT.....	6
2.1.1	<i>Henkilöstöjohtaminen</i>	<i>9</i>
2.1.2	<i>Muutosjohtaminen</i>	<i>10</i>
2.1.3	<i>Päiväkodin johtajuus.....</i>	<i>12</i>
2.1.3.1	<i>OAJ:n vuoden 2017 päiväkodin johtajien kyselytutkimuksen tuloksia</i>	<i>13</i>
2.2	VARHAISKASVATUSLAKI	14
2.2.1	<i>Varhaiskasvatuslain historia</i>	<i>14</i>
2.2.2	<i>Uusi varhaiskasvatuslaki</i>	<i>15</i>
2.3	AMMATTINIMIKKEET PÄIVÄKODISSA	16
2.3.1	<i>Ammattinimikkeiden muutokset.....</i>	<i>16</i>
2.3.2	<i>Uuden varhaiskasvatuslain mukaiset kelpoisuusvaatimukset eri ammattiryhmille</i>	<i>16</i>
3	TUTKIMUSTEHTÄVÄ JA TUTKIMUSKYSYMYKSET	18
4	TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN.....	19
4.1	TUTKIMUSOTE JA LÄHESTYMISTAPA	19
4.2	TUTKIMUKSEEN OSALLISTUJAT	20
4.3	AINEISTON KERUU	21
4.3.1	<i>Haastattelu aineiston keruumenetelmänä</i>	<i>22</i>
4.4	AINEISTON ANALYYSI	23
4.5	EETTISET RATKAISUT	24
5	TULOKSET	26
5.1	MILLAISIA MUUTOKSIA UUSI VARHAISKASVATUSLAKI TUO HENKILÖSTÖJOHTAMISEEN?	26
5.2	MILLAISTA JOHTAJUUTTA TARVITAAN VUONNA 2030 JA SIITÄ ETEENPÄIN?	31
6	POHDINTA	33
6.1	TULOSTEN TARKASTELU JA JOHTOPÄÄTÖKSET	33
6.2	TUTKIMUKSEN LUOTETTAVUUS	36
6.3	JATKOTUTKIMUSIDEAT	37
7	LÄHTEET	39

1 JOHDANTO

Uusi varhaiskasvatuslaki (540/2018) hyväksyttiin eduskunnassa 27.6.2018 ja se astui voimaan 1.9.2018. Lain myötä lainsäädäntö ajanmukaistui, selkeytyi ja tarkentui käsitteellisesti. (Opetus- ja kulttuuriministeriö 2018). Tämän uuden varhaiskasvatuslain myötä tuli myös melko merkittäviä uudistuksia liittyen varhaiskasvatuksen henkilöstöön ja varhaiskasvatuksen tiedontuotannon kehittämiseen. Henkilöstön osalta muutos tarkoittaa käytännössä sitä, että tulevaisuudessa päiväkodeissa työskentelee moniammatillisena tiiminä varhaiskasvatuksen opettajia, varhaiskasvatuksen sosionomeja sekä lastenhoitajia. (Opetus- ja kulttuuriministeriö 2018.) Tätä edellä mainittua henkilöstörakennetta kaikki Suomen päiväkodit tulevat noudattamaan vuoteen 2030 mennessä. Myös vuodesta 2030 lähtien päiväkodin johtajalta vaaditaan joko varhaiskasvatuksen opettajan tai varhaiskasvatuksen sosionomin kelpoisuus sekä lisäksi vähintään kasvatustieteen maisterin tutkinto sekä riittävä johtamisen taito (Opetus- ja kulttuuriministeriö 2018), kun ennen päiväkodin johtajan työhön on riittänyt ainoastaan joko kasvatustieteiden kandidaatin tutkinto, lastentarhanopettajan tutkinto lastentarhanopettajaopisto koulutuksella tai sosionomin tutkinto.

Varhaiskasvatuslain uudistuksen myötä myös ammattinimikkeet muuttuvat osalla päiväkodissa työskentelevistä ammattiryhmien edustajista, minkä vuoksi myös se on päiväkodin johtajaa koskeva muutos jopa kaikista eniten. Näin ollen johtajan on toteutettava päivähoitoyksikössään sen mukaista henkilöstöjohtamista, jotta eri ammattiryhmät voisivat toteuttaa ammattinimikkeensä mukaisia työtehtäviä laadukkaan pedagogiikan toteutumisen vuoksi. Taitavan henkilöstöjohtamisen lisäksi varhaiskasvatuksen lakimuutos vaatii muutosten vuoksi johtajilta taitavaa muutosjohtamisen osaamista, koska lakimuutos tuo suuria muutoksia päivähoidon arkeen. Tähän liittyen myös Sanna Parrila ja Elina Fonsén (2016, 11) muistuttivat teoksessaan, että: ”Johtajuus on monitahoinen ilmiö, jolta vaaditaan paljon tässä nopeiden muutosten ajassa”.

Tämän uuden lakiuudistuksen myötä tässä laadullisessa tutkimuksessa on tarkoitus selvittää, millaisia muutoksia Uusi varhaiskasvatuslaki (540/2018) ja erityisesti

sen tuomat muutokset aiheuttavat johtajien työhön henkilöstöjohtamisen näkökulmasta. Edellä mainitun lisäksi tavoitteena on myös selvittää, millaista johtajuutta johtajilta vaaditaan vuonna 2030 ja siitä eteenpäin, kun uusi varhaiskasvatuslaki (540/2018) on viimeistään tuolloin astunut kaikissa Suomen päiväkodeissa voimaan ja ammattinimikkeet ovat tuohon mennessä muuttuneet.

2 TEOREETTINEN VIITEKEHYS

Tässä Teoreettinen viitekehys- osiossa käsitellään tämän tutkimuksen aihepiirin ja tutkimuskysymysten kannalta tärkeitä avainkäsitteitä. Teoreettisen viitekehysten tarkoituksena tutkimuksissa on pyrkiä luomaan luja teoreettinen tausta, joka liittyy tutkimuksen aikaisemmin alalla löydettyyn ja hankittuun tietoon (Viljanen 1986, 46). Tutkimuksen teoreettisen viitekehysten muodostaminen aloitettiin listamalla tutkimuksen aihepiirien ja tutkimuskysymysten kannalta tärkeitä käsitteitä. Tämän jälkeen käsitteet luokiteltiin käsitekarttaa apuna käyttäen ylä- ja alakäsitteisiin, joiden mukaan tutkimuksen teoreettisen viitekehysten ylä- ja alaotsikot myös muodostettiin. Ensimmäisessä osiossa yläotsikkona ja vastaavasti pääkäsitteenä käsitellään johtamista ja johtamisen ilmiöitä yleisesti, minkä jälkeen siirrytään käsittelemään tämän tutkimuksen tutkimusongelman kannalta tärkeitä johtamisen ilmiön alakäsitteitä: Henkilöstöjohtamista, muutosjohtamista sekä päiväkodin johtajuutta. Tämän jälkeen käsitellään tutkimusongelmassa keskeisenä käsitteenä ilmenevää varhaiskasvatuslakia, josta erityisesti keskitytään Uuteen varhaiskasvatuslakiin (540/2018) eli vuoden 2018 lakiin. Viimeisenä käsitellään päiväkodissa työskentelevien henkilöiden ammattinimikkeitä, joista erityisesti ammattinimikkeiden muutoksia uuden varhaiskasvatuslain mukaan.

2.1 Johtamisen ilmiöt

Johtajuus on prosessi, jossa johtaja pyrkii vaikuttamaan yksilöön tai ryhmään, jotta yhteinen tavoite saavutettaisiin (Sydänmaalakka 2007). Johtajuus on tämän lisäksi myös esimiehen ja alaisen välinen prosessi (Peltonen & Ruohotie 1991, 150). Sydänmaalakan (2006, 22) mukaan johtajuus on perinteisesti jaettu kahteen toisistaan erotettuun osaan: asioiden johtaminen (management) ja ihmisten johtaminen (leadership). Sydänmaalakka (2006, 22) lainaa teoksessaan Kotteria toteamalla, että asiakeskeisessä johtamisessa

tavoitellaan järjestystä ja ihmiskeskeisessä johtamisessa pyritään luomaan mukautuvaa ja rakentavaa muutosta. Asiakeskeisessä johtamisessa tärkeä päämäärä on organisaation järjestyksen varmistaminen, johon lukeutuu muun muassa suunnittelua, budjetointia, henkilöstön palkkausta sekä ongelmien ratkaisemista. Ihmiskeskeisen johtamisen keskeinen päämäärä puolestaan on saada aikaan muutosta sekä liikettä, joka käytännössä tarkoittaa kommunikointia, motivointia, visiointia, strategiatyöskentelyä sekä sitä, että ihmiset saadaan puhaltamaan yhteen hiileen. (Sydänmaalakka 2006, 22.)

Johtamisen ilmiöiden yksi yleisin johtamistyyppi on organisaation johtaminen, sillä organisaatioita on eri kokoisia ja erilaisia. Organisaation johtamisen neljä kulmakiveä ovat arvojohtaminen, visiojohtaminen, strateginen johtaminen sekä suorituksen johtaminen (Sydänmaalakka 2006, 192). Arvojohtaminen on merkityksen johtamista, jossa johtaja pyrkii luomaan ja määrittelemään alaistensa todellisuutta. Arvojohtamisen on myös Sydänmaalakan mukaan oltava johtamisen arkea. (Sydänmaalakka 2006, 194.) Visiojohtaminen perustuu siihen, että jokaisen organisaation jäsenellä on oma visio, joka on osa yhteistä visiota (Sydänmaalakka 2006, 192-193). Strateginen johtaminen on johtajuutta, jossa edellytetään kaikilta organisaation jäseniltä käsitteellisen ajattelun kykyä, sillä koko henkilöstö osallistuu strategian tekemiseen (Sydänmaalakka 2006, 192). Suorituksen johtaminen puolestaan on koko organisaation ja myös henkilöstöjohtamisen tärkein prosessi. Siinä tavoitteena on organisaation henkilöiden jatkuva osaamisen ja sitä kautta suorituksen parantaminen. (Sydänmaalakka 2006, 195.)

Johtamiselle on olemassa erilaisia piirteitä. Pauli Juuti (2013, 98) esitteli teoksessaan johtamisen erilaisia piirreteorioita, joita olivat muun muassa käyttäytymisteoriat, tilannepainotteiset teoriat, ymmärtävä paradigma ja poststrukturalismi. Käyttäytymisteorioissa pyritään selittämään johtamista johtajan ominaisuuksien avulla sekä sen mukaan, mitä johtajat tekevät. Käyttäytymisteoreettisessa tarkastelussa painottuvat myös johtajan roolit, arvot, asenteet sekä hänen käyttämät viestintätavat. (Juuti 2013, 99.) Tilannepainotteisessa teoriassa puolestaan katsotaan, että johtamiseen vaikuttavat sekä esimiehen tehtäväkeskeiset toiminnot että ihmissuhdesuuntautuneet toiminnot. Edellä mainittujen lisäksi tilannejohtamismalli pohjautuu alaisten kypsyystason tarkasteluun, mikä tarkoittaa käytännössä sitä, että johtajan tulisi muuttaa johtamistapaansa alaisen osaamistason mukaan. (Juuti 2013, 101.) Ymmärtävä paradigma perustuu prosesseihin, joiden kautta merkityssisällöt syntyvät yhteisöissä (Juuti 2013, 102). Poststrukturalismi puolestaan on 1990-luvulta lähtien johtamistutkimukseen vaikuttanut näkökulma, joka kritisoi yhtenevän kulttuurisen

syvärakenteen olemassaoloa. Poststrukturalismin mukaan monen asian voi tulkita äärettömän monin eri tavoin. (Juuti 2013, 104).

Pentti Sydänmaalakka on määritellyt teoksessaan hyvän johtamisen elementtejä. Hänen mukaansa johtaja on onnistunut työssään silloin hyvin, kun hän saa tiimin ja organisaation toimimaan ja kun hänen työntekijänsä menestyvät (Sydänmaalakka 2006, 212-213). Hyvän johtamisen piirteitä ovat edellä mainitun lisäksi nopeus, joustavuus, uudistuminen, innovatiivisuus ja tehokkuus. Hyvä johtaja puolestaan on luonteeltaan kuunteleva, tunneälykäs, herkkä ja syvällinen, sillä johtajan on pystyttävä toimimaan tehokkaasti ristiriitaisissa ja kaoottisissa tilanteissa. Hyvään johtajuuteen Scheinin (1987, 323) mukaan lukeutuu etenkin organisaatiojohtajuudessa se, että johtaja on tietoinen organisaatiossa omasta kulttuuristaan samalla tavalla kuin jokainen yksilö on tietoinen omasta luonteestaan ja persoonallisuudestaan. Myös Juuti ja Virtanen (2009, 147) muistuttavat teoksessaan, että hyvä johtajuus tarkoittaa monesti myös hyviä ihmissuhteita organisaation sisällä.

Katja Suonsivu (2011, 134) otti teoksessaan kantaa johtamiseen toteamalla, että johtaminen on vuonna 2011 ja siitä eteenpäin toimintaympäristöissä monipuolista ja samalla vaativaa. Toisaalta johtajuutta ja johtamista määritellään tänä päivänä monin tavoin, sillä määritelmät ovat muuttuneet vuosien aikana yhteiskunnan muutosten vuoksi. Vuonna 2011 sekä tänä päivänä keskeinen jännite johtajuuskeskusteluissa on toisaalta tehokkuuden ja tuloksellisuuden ja toisaalta ihmiskeskeisyyden ja inhimillisyyden itseisarvoisuuden välillä. (Juuti 2001, 231.) Tänä päivänä myös johtamisen ammattitaitovaatimukset ovat laajentuneet yhteisjohtamisen suuntaan (Virtanen & Stenvall 2019, 201). Näiden lisäksi Virtasen ja Stenvallin (2019, 201) mukaan tulevana vuosina johtamisessa keskeinen ilmiö tulee olemaan johtamisen toimintaympäristön muutos, jonka vuoksi johtajilta tullaan vaatimaan kaikissa johtoportaaleissa laaja-alaisuutta, erilaisten yhteiskunnallisten ilmiöiden tunnistamista sekä strategista sensitiivisyyttä.

2.1.1 Henkilöstöjohtaminen

Henkilöstöjohtaminen tarkoittaa kaikkia niitä toimenpiteitä, jotka kohdistuvat henkilöstöön ja sen toiminnan vaikuttamiseen (Suonsivu 2011, 135; Stenvall 2008). Henkilöstöjohtamisella tavoitellaan henkilöstövoimavarojen määrän ja ominaisuuksien varmistamista sekä henkilöstön motivaatioita ja sitoutumista. Henkilöstöjohtamisen tehtävänä ovat hyvien mahdollisuuksien luominen henkilön työntekoon sekä inhimillisten voimavarojen johtaminen. (Suonsivu 2011, 135-136.) Kuten erilaisten organisaatioiden johtaminen myös henkilöstöjohtaminen on perinteisesti jaettu kahteen tyyppiin: asia- ja ihmisjohtajuuteen (katso luku 2.1). Management- johtaminen henkilöstöjohtamisessa on niin sanottua asioiden johtamista, jossa tuotetaan selkeitä vastauksia, tavoitteita, tietoa ja tuloksia. Leadership-johtaminen eli ihmisten johtaminen vastaavasti tavoittelee ihmisten välistä rajoja ylittävää yhteistyötä, ihmisten näkemysten huomioon ottamista sekä sitoutumista muutoksiin. (Suonsivu 2011, 141)

Tämän päivän henkilöstöjohtaminen on historiansa tulosta, sillä ympäristö ja henkilöstöjohtamisen tekijät ovat muovanneet tämän päivän henkilöstöjohtamismallin (Viitala 2004, 19). Viitalan (2004, 21) mukaan henkilöstöjohtamisen kehitystä voidaan ymmärtää jopa filosofian viitekehysten varassa, sillä ihmiskuva on vaikuttanut eri aikoina eri tavoin työyhteisöihin ja niiden toimintaan sekä tiedon- ja oppimiskäsityksiin. Kasvatustieteet ja oppimista tutkiva psykologia on vasta viime aikoina huomioitu henkilöstöjohtamisen ja erityisesti henkilöstön kehittämisen kentässä (Viitala 2004, 21).

Katja Suonsivu on määritellyt teoksessaan hyvän henkilöstöjohtamisen piirteitä. Suonsivun mukaan hyvä henkilöstöjohtaminen on joustavaa, oikeudenmukaista ja luottamusta herättävää. Hyvää henkilöstöjohtamista on myös se, jos johtaja kykenee luomaan organisaatioon kannustavan ja innostavan ilmapiirin, jossa kaikkien työryhmän jäsenten osaaminen tulee esille ja jossa kaikki organisaation jäsenet pyrkivät yhteiseen päämäärään toisiaan tukemalla. (Suonsivu 2011, 136,139.) Henkilöstöjohtamisessa on myös tärkeää, että työntekijän osaamisen ja työn vaatimusten välillä on sopiva tasapaino. Myös henkilöstön sekä johtajan ammattitaidon jatkuva kehittäminen ja niille edellytysten luominen ovat keskeisiä asioita hyvään henkilöstöjohtamiseen pyrkiessä (Suonsivu 2011, 136).

2.1.2 Muutosjohtaminen

Muutosjohtaminen tarkoittaa johtamista, jossa pyritään uusiin strategioihin ja tavoitteisiin organisaation tai organisaation ympärillä tapahtuvien muutosten vuoksi. Muutosjohtamisella tarkoitetaan myös organisaation investointia (Stenvall & Virtanen 2007, 52). Muutosprosessi jaetaan yleensä kahteen vaiheeseen: muutoksen suunnittelu- ja muutoksen toteuttamisvaiheessa. Suunnitteluvaiheessa suunnitellaan kokonaisuus ja rakennetaan ennakoivasti toimenpiteet. Koska muutosprosessissa hyvä suunnittelu auttaa huomattavasti muutoksen toteuttamisessa sekä sen johtamisessa, tulee suunnitteluvaihe tehdä huolellisesti käsitellen toteutusorganisaatioon ja toteutustapaan liittyviä kysymyksiä. Toteutumisvaiheessa puolestaan suunnitelmia toteutetaan sekä viedään muutosprojektia eteenpäin, mikä tarkemmin ottaen tarkoittaa käytännössä, että tehdään muutoksen vaatimia toimenpiteitä, vakiinnutetaan muutos sekä sitä, että muutosprojektin etenemistä seurataan ja arvioidaan. (Stenvall & Virtanen 2007, 46.)

Juutin ja Virtasen (2009, 141) mukaan muutosjohtamiselle tyypillinen ongelma se, että johto ja muu henkilöstö elävät eri todellisuuksissa, mikä on myös monissa tutkimuksissa empiirisesti osoitettu todeksi. Tämä ilmenee käytännöntasolla monesti niin, että johtoportaa esittää analyyseja ja ohjeita, kuinka ihmisten tulisi muutoksen aikana toimia, mutta tästä harvoin automaattisesti seuraa, että ihmiset alkavat toimia johdon ohjeiden mukaisesti, koska ihmiset, joiden toiminta perustuu heidän omiin kokemuksiinsa ja ammatillisiin näkemyksiinsä, harvoin muuttavat käyttäytymistään. Tämä johtuu monesti siitä, että he pitävät johdon esittämiä analyyseja virheellisenä heidän luottamiensa omien kokemusten ja havaintojen pohjalta. Edellä mainitun lisäksi syynä saattaa myös olla se, että johtoa pidetään epäluotettavana. Lisäksi saatetaan myös kokea, että johto pyrkii ohjaamaan toimintaa heitä hyödyttävään ja henkilöstön kannalta kielteiseen suuntaan (Juuti & Virtanen 2009, 140-141).

Toisaalta tänä päivänä ilmiönä on myös, että ihmiset ovat väistämättä tottuneet siihen, että nykyään organisaatioissa muutokset seuraavat toisiaan, minkä seurauksena ihmiset ovat tutkimusten mukaan luoneet itselleen sopeutumismekanismin, jossa he pyrkivät vain tekemään työnsä muutoksista välittämättä. Tämän lisäksi ihmiset ovat tänä päivänä muutosjohtamisessa tottuneet muutosjohtamisen valtapeliin, minkä seurauksena monet ihmiset muutosjohtamisen keskellä luovat suurella todennäköisyydellä itselleen edellä kuvatun sopeutumismekanismin (Juuti & Virtanen 2009, 141). Tästä saattaa puolestaan seurata se, että ihmiset kokevat, että he ovat kykenemättömiä vastustamaan

johtoa, mistä voi seurata henkilön uskon menettäminen johtoa, organisaatioista tai oman ammattinsa arvoa kohtaan (Juuti & Virtanen 2009, 141). Edellä kuvattu toiminta voi Juutin ja Virtasen (2009, 141) mukaan heijastua koko organisaation toimintaan kielteisellä tavalla.

Muutosjohtaminen saattaa epäonnistua henkilöstön muutosvastarinnan vuoksi (Myllymäki 2017, 53). Myllymäki muistuttaa myös, että harvoin muutosjohtamisen epäonnistumisen syynä on yksin muutosvastarinta, vaan usein taustalla joko on muutosjohtamisen puuttuminen kokonaan tai muutosjohtamisessa ilmenneet puuteet (Myllymäki 2017, 53). Moni suuri muutos myös epäonnistuu sen vuoksi, koska kokonaisuutta, johon muutos kohdistuu, ei ole hahmotettu kunnolla (Myllymäki 2017, 55). Muutosjohtamisessa johtaja voi epäonnistua myös niin, jos johtaja alkaa johtamaan asioita ennen ihmisiä. Tähän liittyen Myllymäki kertoi teoksessaan esimerkin, jonka mukaan hyvistä parhaiksi kehittyneet yritysjohtajat ovat ensin palkanneet oikeat ihmiset, jonka jälkeen he ovat tehneet strategian loppuun. (Myllymäki 2017, 66).

John P. Kotter sekä Juuti ja Virtanen (1996, 17 & 2009, 140, 160-161) kertovat teoksessaan, millaisilla keinoilla muutoksen johtamisessa onnistutaan. John P. Kotter muistuttaa, että muutosjohtamisessa on tärkeää muistaa, että suuria muutoksia ei tapahdu helposti. Kotter (1996, 18) on myös esittänyt teoksessaan muutosongelman ja sen ratkaisun kahdeksanvaiheisen mallin, jonka vaiheet ovat: 1) Muutosten kiireellisyyden ja välttämättömyyden tähdentäminen, 2) Ohjaavan tiimin perustaminen, 3) Vision ja strategian laatiminen, 4) Muutosvisioista viestiminen, 5) Henkilöstön valtuuttaminen vision mukaiseen toimintaan, 6) Lyhyen aikavälin onnistumisen tarkistaminen, 7) Parannusten vakiinnuttaminen ja uusien muutosten toteuttaminen, 8) Uusien toimintatapojen juurruttaminen organisaatioon. Myös Juuti ja Virtanen (2009, 140, 160-161) ovat teoksessaan määritelleet, kuinka muutos johdetaan onnistuneesti. Heidän mukaansa muutoksen johtaminen edellyttää monien taitojen hallintaa, kuten esimerkiksi ihmisten johtamisen ja arvojohtamisen taitoja sekä hyvää keskustelu- ja viestintätaitojen hallintaa. Näiden lisäksi myös strategisen johtamisen laaja osaaminen on tärkeää. (Juuti & Virtanen 2009, 160.) Näiden taitojen lisäksi onnistunut muutosjohtaminen vaatii johdon sitoutumista, henkilöstön luottamusta, riskianalyysin ymmärtämisestä sekä oikein ajoitettua toteutusta (Russell- Jones 2000, 104). Juuti ja Virtanen (2009, 161) kuitenkin muistuttavat, että edellä kuvattujen taitojen hallinta pelkästään ei takaa muutoksen onnistumista, sillä muutosjohtamisen onnistumiseen tarvitaan myös tahtoa muutoksen toteuttamiseen sekä uusissa rooleissa toimimiseen. Onnistuneeseen muutosprosessiin

pyrkiessä on myös muistettava, että jokainen muutosprosessi on ainutlaatuinen, minkä seurauksena jokaiseen muutosprosessin johtamiseen on keksittävä omat johtamiskeinot sekä strategiat tuloksiin pääsemiseksi (Stenvall & Virtanen 2007, 43).

2.1.3 Päiväkodin johtajuus

Päiväkodin johtaja vastaa päiväkodin toiminnasta (OAJ 2017, 6). Päiväkodin johtajien tärkeimpiä tehtäviä ovat henkilöstöjohtaminen ja pedagoginen johtaminen (Fonsén 2014, 191). Pedagogisen johtamisen sekä henkilöstöjohtamisen lisäksi päiväkodin johtajan työnkuvaan kuuluu yhteisen mission ja päämäärän selkeyttäminen koko työyhteisölle siten, että sekä johtajat että työntekijät jakavat yhteisen mission (Hujala 2013, 54-55). Mission selkiyttämisen lisäksi päiväkodin johtajien työnkuvaan kuuluu myös esimiesaseman tehtävät työyhteisöissä (OAJ 2017, 4). Tämän lisäksi päiväkodissa työskentelevän johtajan työtehtäviin lukeutuvat muun muassa henkilöstönrekrytoiminen sekä kasvattajatiimien muodostaminen. Päiväkodinjohtajalla tulee olla myös kokonaiskuva siitä, millaista kasvattajatiimiä kukin lapsiryhmä tarvitsee. (Fonsén 2014, 115.) Johtajan tulee näiden lisäksi myös huolehtia omaan asemaansa sidotusta perustehtävän noudattamisesta (Parrila & Fonsén 2016, 10).

Pedagoginen johtajuus rakentuu kontekstista, organisaatiokulttuurista, johtajan ammatillisuudesta sekä substanssiosaamisesta (Fonsén 2013, 186). Pedagoginen johtaminen päiväkodin johtajan työssä tarkoittaa käytännössä sitä, että johtaja on vastuussa johtamansa yksikön pedagogisesta laadusta sekä sen kehittämisestä. Pedagogiseen johtajuuteen lukeutuu myös toteutetun toiminnan seuranta ja arviointi. (Parrila & Fonsén 2016, 10). Parrilan ja Fonsénin (2016, 10) mukaan myös työn suunnittelu, aikataulutus, hallinta ja priorisointi ovat johtajuuden tärkeä taito sekä pedagogisen johtajuuden tärkeä voimavara. Myös pedagogisen osaamisen johtaminen on päiväkodin johtajan johtamistyötä, jonka tarkoituksena on turvata varhaiskasvatusorganisaation ja varhaiskasvatussuunnitelman tavoitteiden sekä päämäärien edellyttämä osaaminen (OAJ 2017, 4).

Elina Fonsén (2013, 181) on tutkinut ja kuvaillut artikkelissaan pedagogisen johtajuuden ulottuvuuksia varhaiskasvatuksessa. Fonsénin (2013, 182) tutkimuksesta ilmeni, että pedagogisen johtajuuden resursseihin liittyy kiinteästi siihen varattu aika. Tämän seurauksena päiväkodin johtajat kokevat, että heillä ei ole tarpeeksi aikaa

pedagogiselle johtamiselle. Tähän liittyen Fonsén (2013, 187) muistutti artikkelissaan, että liian suuret vastuualueet eivät tue johtajan pedagogisen johtajuuden toteutumista. Tämän vuoksi Heikka (2016, 45) esitteli jaetun johtajuuden mallia, jossa johtamisvastuut jaetaan useammalle kuin yhdelle henkilölle, jolloin päiväkodin johtajan vastuualueita saadaan pienemmäksi. Myös uusi lakiuudistus ja henkilöstörakenteiden muutokset tulevat viemään johtajilta entisestään aikaa sekä kasvattamaan vastuualuetta, minkä vuoksi pedagoginen johtaminen on tehtävä tulevaisuudessa yhä suuremmalla todennäköisyydellä jaetun johtamisen mallilla.

2.1.3.1 OAJ:n vuoden 2017 päiväkodin johtajien kyselytutkimuksen tuloksia

OAJ eli Opettajien ammattijärjestö teki vuonna 2017 päiväkodin johtajille kyselytutkimuksen, jossa selvitettiin varhaiskasvatuksen johtamisen sekä esimiestyön tilannetta. Kyseisestä OAJ:n kyselytutkimuksesta selvisi, että johtajilla on nykyään useampia yksiköitä johdettavanaan, jolloin johtajien vastuulle pääasiassa jää organisaatiojohtajuus ja apulaisjohtajien vastuulle enimmäkseen jää pedagoginen johtaminen (OAJ 2017, 10-11). Saman selvitysraportin (2017, 16) mukaan myös noin puolet johtajista kokee, että heillä ei ole tarpeeksi osaamista pedagogiseen johtamiseen, joka on Elina Fonsénin mukaan (2014, 191) kuitenkin yksi johtajan tärkeimmistä työtehtävistä. Myös OAJ (2017,16) muistuttaa, että tämä havainto on hyvin kriittinen, koska uusi varhaiskasvatuslaki velvoittaa pedagogisia varhaiskasvatussuunnitelmia valtakunnallisesti.

OAJ:n (2017, 7, 20) tekemän selvityksen mukaan tällä hetkellä erityisesti kuntien viroissa on paljon päiväkodin johtajia, jotka jäävät eläkkeelle kymmenen vuoden kuluessa, minkä seurauksena päiväkodin johtajan virkoja tulee paljon avoimeksi. Myös monella johtajalla on tällä hetkellä vielä lastentarhanopettajan koulutus opistotaustalla (OAJ 2017, 8). Tämä uusi varhaiskasvatuslaki kuitenkin velvoittaa, että vuoteen 2030 mennessä uusien päiväkodin johtajien on oltava koulutukseltaan kasvatustieteiden maistereita. Tällä hetkellä kuitenkin on mielenkiintoinen kysymys, riittääkö tuolloin lain määrityksen mukaan päteviä johtajia työmarkkinoilla.

2.2 Varhaiskasvatuslaki

Varhaiskasvatuslaki on Suomen lainsäädäntöön kirjattu laki, joka säätelee lapsen oikeudesta varhaiskasvatukseen, varhaiskasvatuksen järjestämisestä sekä varhaiskasvatuksen tietovarannosta (Finlex 2018, luku 1 §1). Varhaiskasvatuslakia sovelletaan Suomessa päiväkotihoidossa ja perhepäivähoidossa kuntatasolla, kuntayhtymätasolla sekä myös yksityisen palveluntuottajan järjestämässä tai tuottamassa hoitoyksikössä. Suomen varhaiskasvatuslaki sisältää myös sen, että varhaiskasvatusta voivat saada lapset, jotka eivät ole vielä saavuttaneet oppivelvollisuuskäyttäytymistä sekä tarvittaessa myös vanhemmat lapset, joilla olosuhteet vaativat varhaiskasvatusta edelleen esimerkiksi sen vuoksi, että lapsi ei ole saavuttanut peruskoulun aloittamiseen vaadittavia taitotasoja. (Finlex 2018, luku 1 §1.)

Varhaiskasvatuslakia on mahdollista lähestyä sekä pykäläsidonnaisesti että ongelma- ja ratkaisukeskeisesti. Pykäläsidonnainen tarkastelutapa on hyvä ottaa käyttöön silloin, kun täytyy tarkastella, mikä uusi varhaiskasvatuslaki on. Ongelma- ja ratkaisukeskeistä lähestymistapaa on perustelua käyttää silloin, kun tarkastellaan, millainen laki uusittu varhaiskasvatuslaki on. (Mahkonen 2015, 26.)

2.2.1 Varhaiskasvatuslain historia

Varhaiskasvatuslaki säädettiin ensimmäisen kerran vuonna 1973 (Mahkonen 2018, 18). Alun perin kyseinen päivähoitolaki sisälsi kaikkiaan 43 eri pykälää, joista seitsemän ensimmäistä koskivat erilaisia määritelmiä, alle oppivelvollisuusikäisiä lapsia, vuoro- ja perhepäivähoitoa sekä sitä, kuinka lasten leikkiminen ja muu toiminta sekä toiminnan valvonta tulee järjestää. (Mahkonen 2018, 18-19). Mahkonen (2018, 19) mukaan muut säädökset koskivat ensisijaisesti hallintoa ja valtionosuuksia.

Mahkonen kertoi teoksessaan varhaiskasvatuslain historiasta myös sen, että vuonna 2015 oli mielenkiintoista huomata, että vaikka Suomessa oli tuolloin vielä olemassa vuonna 1973 säädetty laki, silti yksikään lakipykälästä ei enää vuoden 2015 puolella ollut voimassa. Lain uusimista oli hoidettu tuohon saakka, niin että jokaista lakipykälää oli muutettu vuosikymmenien ajan, mutta kokonaan uusi, maamme ensimmäinen varhaiskasvatuslaki säädettiin Suomeen vasta vuonna 2018. (Mahkonen 2015, 19 &

Mahkonen 2018, 18). Tätä uutta varhaiskasvatuslakia käsitellään tarkemmin seuraavassa luvussa (luku 2.2.2).

2.2.2 Uusi varhaiskasvatuslaki

Uusi varhaiskasvatuslaki (540/2018) hyväksyttiin eduskunnassa 27.6.2018 ja se astui voimaan 1.9.2018 (Opetus- ja kulttuuriministeriö 2018). Uuden varhaiskasvatuslain sisältöä on luonnehdittu niin, että se soveltuu useisiin eri sosiaalihuollon järjestämistä koskeviin lakeihin. Tämän lisäksi siinä myös kootaan lasten päivähoidosta annetut asetukset yhteen. Uudessa varhaiskasvatuslaissa myös lain soveltamisalaa selkiytetään sekä henkilökunnan mitoituksia, henkilöstön kelpoisuuksia (katso luku 2.3.1) sekä tietojen käsittelystä ja salassapidosta säädetään. (Makkonen 2018, 22.) Uuden varhaiskasvatuslain tavoitteet on kirjattu uuteen varhaiskasvatuslakiin sanasta sanaan seuraavasti:

- 1) edistää jokaisen lapsen iän ja kehityksen mukaista kokonaisvaltaista kasvua, kehitystä, terveyttä ja hyvinvointia;
- 2) tukea lapsen oppimisen edellytyksiä ja edistää elinikäistä oppimista ja koulutuksellisen tasa-arvon toteuttamista;
- 3) toteuttaa lapsen leikkiin, liikkumiseen, taiteisiin ja kulttuuriperintöön perustuvaa monipuolista pedagogista toimintaa ja mahdollistaa myönteiset oppimiskokemukset;
- 4) varmistaa kehittävä, oppimista edistävä, terveellinen ja turvallinen varhaiskasvatusympäristö;
- 5) turvata lasta kunnioittava toimintatapa ja mahdollisimman pysyvät vuorovaikutussuhteet lasten ja varhaiskasvatushenkilöstön välillä;
- 6) antaa kaikille lapsille yhdenvertaiset mahdollisuudet varhaiskasvatukseen, edistää yhdenvertaisuutta ja sukupuolten tasa-arvoa sekä antaa valmiuksia ymmärtää ja kunnioittaa yleistä kulttuuriperinnettä sekä kunkin kielellistä, kulttuurista, uskonnollista ja katsomuksellista taustaa;

- 7) tunnistaa lapsen yksilöllisen tuen tarve ja järjestää tarkoituksenmukaista tukea varhaiskasvatuksessa tarpeen ilmettyä tarvittaessa monialaisessa yhteistyössä;
- 8) kehittää lapsen yhteistyö- ja vuorovaikutustaitoja, edistää lapsen toimimista vertaisryhmässä sekä ohjata eettisesti vastuulliseen ja kestävään toimintaan, toisten ihmisten kunnioittamiseen ja yhteiskunnan jäsenyyteen;
- 9) varmistaa lapsen mahdollisuus osallistua ja saada vaikuttaa itseään koskeviin asioihin;
- 10) toimia yhdessä lapsen sekä lapsen vanhemman tai muun huoltajan kanssa lapsen tasapainoisen kehityksen ja kokonaisvaltaisen hyvinvoinnin parhaaksi sekä tukea lapsen vanhempaa tai muuta huoltajaa kasvatustyössä. (Finlex 2018, luku 1 §3.)

2.3 Ammattinimikkeet päiväkodissa

2.3.1 Ammattinimikkeiden muutokset

Päiväkodeissa on tähän asti ja ennen lakiuudistusta työskennellyt moniammatillisessa tiimissä lastenhoitaja, mahdollisesti ryhmäavustaja sekä lastentarhanopettaja, joka on ollut koulutukseltaan joko sosionomi tai kasvatustieteiden kandidaatti. Uusi varhaiskasvatuslaki kuitenkin tuo edellä mainittuun henkilöstörakenteeseen muutoksen. Seuraavassa osiossa esitellään Uuden varhaiskasvatuslain tuomat ammattinimikkeiden muutokset.

2.3.2 Uuden varhaiskasvatuslain mukaiset kelpoisuusvaatimukset eri ammattiryhmille

Oheessa on kuvattu uuteen varhaiskasvatuslakiin (540/2018) kirjatut kelpoisuusvaatimukset eri ammattiryhmille.

Varhaiskasvatuksen opettaja: Kelpoisuusvaatimuksena vähintään kasvatustieteiden kandidaatin tutkinto, joka sisältää varhaiskasvatuksen ja esiopetuksen tehtäviin antavat ammatilliset opinnot. (Finlex 2018, luku 6 § 26.)

Varhaiskasvatuksen sosionomi: Kelpoisuusvaatimuksena varhaiskasvatuksen sosionomin tehtäviin on vähintään sosiaali- ja terveysalan ammattikorkeakoulututkinto, johon sisältyvät varhaiskasvatukseen ja sosiaalipedagogiikkaan suuntautuneet vähintään 60 opintopisteen laajuiset opinnot. (Finlex 2018, luku 6 § 27.)

Varhaiskasvatuksen lastenhoitaja: Kelpoisuusvaatimuksena sosiaali- ja terveysalan perustutkinto, joka sisältää riittävän määrän lasten hoitoon, kasvatukseen ja opetukseen painottuneita opintoja. (Finlex 2018, luku 6 § 28.)

Päiväkodin johtaja: Kelpoisuusvaatimuksena on joko varhaiskasvatuksen sosionomin tutkinto tai varhaiskasvatuksen opettajan tutkinto sekä kasvatustieteiden maisterin tutkinto ja riittävä johtamistaito. (Finlex 2018, luku 6 § 31.)

3 TUTKIMUSTEHTÄVÄ JA TUTKIMUSKYSYMYKSET

Tämän tutkielman tarkoituksena on selvittää, millaisia muutoksia uusi varhaiskasvatuslaki tuo päiväkodin johtajien henkilöstöjohtamistyöhön, kun uuden varhaiskasvatuslain astuessa voimaan päiväkodissa työskentelevien henkilöiden ammattinimikkeet muuttuvat pääosin ja henkilöstörakenteisiin tulee muutoksia. Tähän liittyen selvitetään, muuttuvatko päiväkodin johtajien käyttämät konkreettiset henkilöstöjohtamiskeinot uuden varhaiskasvatuslain tuomien ammattinimikkeiden muutoksien myötä. Lisäksi tarkoituksena on tutkia, mitkä asiat helpottuvat ja mitkä puolestaan vaikeutuvat henkilöstöjohtamisessa. Lopuksi selvitetään, millaista johtajuutta päiväkodeissa tarvitaan lain astuessa viimeistään voimaan kaikissa Suomen päiväkodeissa vuonna 2030 ja siitä eteenpäin. Näillä tutkimustavoitteilla ja –ongelmilla muodostettiin seuraavat tutkimuskysymykset:

- 1) Millaisia muutoksia uusi varhaiskasvatuslaki tuo henkilöstöjohtamiseen?
- 2) Millaista johtajuutta tarvitaan vuonna 2030 ja siitä eteenpäin?

4 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

Tutkimuksen toteuttamisesta ja tutkimusmenetelmästä kertova luku sisältää kuvauksen niistä järjestelyistä, menetelmistä ja välineistä, joilla tutkija aikoo selvittää tutkimusongelmansa sekä osoittaa hypoteesinsa todeksi (Viljanen 1986, 53). Seuraavassa luvussa käsitellään monipuolisesti tutkimuksen toteuttamista. Ensimmäisessä osiossa käsitellään tutkimuksen lähestymistapaa ja erityisesti laadullista tutkimusta yleisesti. Toisessa osiossa kerrotaan tutkimukseen osallistujien määrästä ja taustoista. Kolmannessa osiossa puolestaan kerrotaan, kuinka aineisto kerättiin, minkä jälkeen päästään käsittelemään haastattelua aineiston keruumenetelmänä lähdemateriaalin avulla. Seuraavassa osiossa käsitellään aineiston analysointia ja erityisesti kerrotaan laadullisesta sisällönanalyysistä sekä sen vaiheista. Viimeisessä osiossa puolestaan pohditaan tässä tutkimuksessa toteutettuja eettisiä ratkaisuja yleisten tutkimuseettisten ohjeiden pohjalta.

4.1 Tutkimusote ja lähestymistapa

Tässä tutkimuksessa on laadullinen tutkimusote. Eskola ja Suoranta (1998, 13) määrittelevät teoksessaan, että pääasiassa laadullinen tai kvalitatiivinen ymmärretään aineiston ja analyysin muodon kuvaukseksi. Laadulliselle tutkimukselle on myös tyypillistä se, että sekä aineistossa että analyysissä ei esiinny numeroita (Eskola & Suoranta 1998, 13 ; Uusitalo 1991, 79). Suurelle osalle laadullisista tutkimuksista on myös tutkijan osallistuvuus tyypillistä, mutta ei kuitenkaan ehdoton edellytys (Eskola & Suoranta 1998, 16). Näiden lisäksi laadullisen tutkimusotteen yksi erikoispiirteistä on sen hypoteesittomuus, mikä tarkoittaa käytännössä sitä, että tutkimuksen alussa ei lyödä lukkoon ennusteita ja ennakko-oletuksia tutkimuksen kohteesta ja tuloksista (Eskola & Suoranta 1998, 19).

Laadullinen aineisto puolestaan edustaa pelkistetympää aineistoa, joka on tekstimuodossa. Esimerkkejä laadullisesta aineistosta ovat muun muassa erilaisin tavoin toteutetut haastattelut, päiväkirjat, kirjeet, äänimateriaali sekä havainnot. (Eskola &

Suoranta 1998, 15.) Laadulliselle aineistolle on myös tyypillistä sen melko pieni koko, sillä laadullisessa tutkimuksessa pyritään keskittymään melko pieniin määriin tapauksia, jotta tuloksia pystyttäisiin analysoimaan mahdollisimman tarkasti ja perusteellisesti. Toisin sanoen laadullisessa tutkimuksessa aineiston tieteellisyyden sekä luotettavuuden kriteeri ei ole aineiston koko vaan laatu. (Eskola & Suoranta 1998, 18.) Myös Tuomi ja Sarajärvi (2009, 85) muistuttavat, että laadullisessa tutkimuksessa ei pyritä tilastollisiin yleistyksiin vaan siinä pyritään muun muassa kuvaamaan jotakin ilmiötä tai tapahtumaa tai ymmärtämään tiettyä toimintaa. Myös aineiston analysointia voidaan laadullisessa tutkimuksessa lähteä tekemään ilman ennakoasettamuksia tai määritelmiä, mikä käytännön tasolla viittaa siihen, että aineiston analyysi tehdään aineistolähtöisesti (Eskola & Suoranta 1998, 19).

Laadullisessa tutkimuksessa myös tutkijalla on erilainen asema kuin kvantitatiivisessa eli määrällisessä tutkimuksessa, sillä laadullisessa tutkimuksessa tutkijalla on tietynlaista vapautta, joka antaa hyvin laajalti mahdollisuuden joustavaan tutkimuksen suunnitteluun ja toteutukseen. Laadullinen tutkimus myös tarjoaa määrällistä tutkimusta enemmän tutkijalle vapauksia käyttää valintoja sekä erityisesti omaa mielikuvitustaan muun muassa aineiston keruun, aineiston käytön sekä kirjoitustapaa koskevien ratkaisujen suhteen. (Eskola & Suoranta 1998, 20-21.)

4.2 Tutkimukseen osallistujat

Tutkimukseen osallistui kuusi Tampereen kaupungin alueella työskentelevää päiväkodin johtajaa. Kaikki osallistujat olivat sukupuoleltaan naisia. Heistä yksi työskenteli johtajana yksityisen työnantajan kautta ja loput viisi työskentelivät Tampereen kaupungilla. Tutkimukseen osallistujien työkokemus päiväkodin johtajana toimimisesta vaihteli neljästä kuukaudesta 19 vuoteen. Pyyntö tutkimukseen osallistumisesta suoritettiin henkilökohtaisella puhelinsoitolla, jossa kerrottiin tutkimuksen syy ja tavoite. Kaikki tutkimukseen osallistujat olivat entuudestaan tuntemattomia ja he valikoituivat tutkimukseen osallistujiksi sattumalta. Tutkimukseen osallistuneiden henkilöllisyys anonymisoitiin jo aineiston litterointivaiheessa muun muassa poistamalla kaikki henkilön tunnistetiedot sekä nimeämällä haastateltavat numeroilla yhdestä kuuteen: (haastateltava 1, haastateltava 2 jne.)

Tutkimusta tehdessä ja aineistoa kerätessä pidettiin huoli, että haastateltaville ei aiheutuisi tutkimukseen osallistumisesta vaivaa. Tämä toteutettiin käytännössä niin, että haastateltaville annettiin kolmen kuukauden aikaikkunan haastattelun toteuttamiseen, jotta haastateltavien saaminen ei olisi jäänyt kiinni päiväkodin johtajien aikatauluongelmista ja ajanpuutteesta. Tämän lisäksi haastattelut suoritettiin myös aina itse johtajan johtamassa päiväkotiyksikössä, jotta haastateltavien ei tarvinnut itse liikkua minnekään. Jokaiselle haastateltavalle lähetettiin erikseen ennen haastattelua saatekirje (liite 1) sekä tutkimuskysymykset (liite 2). Lisäksi johtajille lähetettiin hieman ennen haastattelupäivää sähköpostitse muistutus haastattelun ajankohdasta.

4.3 Aineiston keruu

Tutkimuksen aineisto kerättiin laadullisella puolistrukturoidulla haastattelulla. Puolistrukturoitu haastattelu on yksi aineiston keruumenetelmistä ja tarkemmin ottaen haastattelutyypeistä, jossa kaikille haastateltaville esitetään samat ennalta päätetyt kysymykset samassa järjestyksessä (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006). Myös tässä tutkimuksessa aineiston keruussa haastateltaville oli laadittu puolistrukturoidun haastattelun tavoin tarkat haastattelukysymykset (liite 1), joihin haastateltavat saivat tutustua etukäteen ennen haastattelua. Kyseiset kysymykset myös esitettiin jokaiselle haastateltavalle tismalleen samassa järjestyksessä, kuten puolistrukturoituun haastatteluun kuuluu. Puolistrukturoidun haastatteluun kuuluu myös se, että vaikka haastateltavilla on samat kysymykset, ei haastattelussa käytetä valmiita vastausvaihtoehtoja vaan jokainen saa silti vastata omin sanoin (Eskola & Suoranta 1998, 87). Näin oli myös tässä tutkimuksessa ja haastateltavilta tuli hyvin erilaisia ja eripituisia vastauksia eri haastattelukysymysten kohdalla.

Aineistoa kerättiin haastattelemalla kuutta Tampereen alueella toimivaa päiväkodin johtajaa, joista neljä osallistui haastatteluun kesäkuussa ja kaksi elokuussa. Haastattelut pidettiin haastateltavien johtamissa päiväkodeissa, johtajien omissa työhuoneissaan. Haastattelutilanteissa haastattelut nauhoitettiin etukäteen kysytyn luvan nojalla. Tämän lisäksi haastattelutilanteissa tehtiin muistiinpanoja siltä varalta, jos haastattelun nauhoittamisessa olisi tullut jokin tekninen ongelma. Haastatteluiden kestot vaihtelivat 11 minuutista 46 minuuttiin. Haastattelutilanteissa pyrittiin olemaan mahdollisimman passiivinen keskustelun suhteen, jotta haastattelut eivät olisi lähteneet

menemään aiheen vierestä sekä sen vuoksi, jotta haastattelija ei olisi johtanut haastateltavaa vastaamaan tietyllä tavoin, jolloin tutkimuksen luotettavuus olisi kärsinyt pahasti. Täten myös jatkokysymyksiä ja –kommentteja esitettiin ainoastaan välttämättömissä ja pakollisissa tilanteissa. Haastatteluissa ei ilmennyt häiriötekijöitä, jotka voisivat vaikuttaa tutkimustuloksiin.

4.3.1 Haastattelu aineiston keruumenetelmänä

Haastattelu on laadullisessa tutkimusotteessa usein käytetty aineiston keruumenetelmä (Alasuutari 2011, 231). Haastattelu on myös ainutlaatuinen tiedonkeruumenetelmä, sillä siinä ollaan suorassa kielellisessä vuorovaikutuksessa haastateltavan kanssa (Hirsijärvi, Remes & Sajavaara 2008, 199). Haastattelun idea on myös hyvin yksinkertainen ja järkevä, sillä siinä perusideana on se, että kun halutaan tietää jostakin henkilöstä jotakin tai vaikka hänen mielipiteistään jotakin, miksi niitä ei kysyisi henkilöltä itseltään suoraan (Eskola & Suoranta 1998, 86). Haastattelussa tärkeää on myös saada mahdollisimman paljon uutta tietoa (Tuomi & Sarajärvi 2009, 73). Tuula H. Laaksovirran (1988, 64) mukaan haastattelu voi vaihdella keston, syvyyden ja vuorovaikutuksen voimakkuuden suhteen paljonkin.

Haastattelun etuna muihin tiedonkeruumenetelmiin verrattuna on se, että siinä voidaan säädellä aineiston keruuta joustavasti tilanteen ja haastateltavan mukaan (Hirsijärvi, Remes & Sajavaara 2008, 200). Tämä joustavuus tarkoittaa käytännössä sitä, että haastattelijalla on mahdollisuus oikaista väärinkäsityksiä, sekä toistaa kysymyksiä (Tuomi & Sarajärvi 2009, 73; Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006). Haastattelun etuihin kuuluu myös se, että haastateltava voi havainnoida haastateltavaa samalla sekä kirjoittaa muistiin havaintojaan muun muassa sen suhteen, kuinka jokin on ilmaistu (Tuomi & Sarajärvi 2009, 73). Näiden lisäksi Hirsijärven ym. (2008, 201) mukaan haastatteluiden etuna on myös se, että haastatteluun osallistujiksi suunnitellut henkilöt saadaan yleensä melko suurella todennäköisyydellä tutkimukseen mukaan, mikä havaittiin ainakin tämän tutkimuksen kohdalla todeksi. Haastattelun heikkoudeksi Tuomi & Sarajärvi (2009, 74) puolestaan mainitsevat sen, että haastattelu on hyvin aikaa vievää aineistonkeruumuoto, mikä tuli myös todettua tämän tutkimuksen kohdalla todeksi.

4.4 Aineiston analyysi

Tutkimuksen laadullinen aineisto analysoitiin sisällönanalyysillä. Sisällönanalyysi on menettelytapa, jossa aineistoa tarkastellaan eritellen, yhtäläisyyksiä ja eroja etsien sekä tiivistäen. Sisällönanalyysi on diskurssianalyysin tapaan tekstianalyysia, jossa tarkastellaan jo valmiiksi tekstimuotoisia tai sellaiseksi muutettuja aineistoja.

Tutkittavat tekstit voivat olla melkein mitä vain: kirjoja, päiväkirjoja, haastatteluita, puheita ja keskusteluita. Sisällönanalyysin avulla pyritään muodostamaan tutkittavasta ilmiöstä tiivistetty kuvaus, joka kytkee tulokset ilmiön laajempaan kontekstiin ja aihetta koskeviin muihin tutkimustuloksiin. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 105 & Tuomi & Sarajärvi 2009, 103.)

Laadullinen sisällönanalyysi voidaan karkeasti jakaa kolmevaiheiseksi prosessiksi, johon kuuluu 1) aineiston redusointi eli pelkistäminen, 2) aineiston klusterointi eli ryhmittely ja 3) abstrahointi eli teoreettisten käsitteiden luominen. Laadullisen sisällönanalyysin projekti lähtee liikkeelle siitä, että haastattelut kuunnellaan tai kirjoitetaan puhtaaksi sana sanalta eli litteroidaan, minkä jälkeen aletaan perehtymään niiden sisältöön lukemalla niitä tarkemmin. Tämän jälkeen aletaan etsimään pelkistettyjä ilmauksia alleviivaamalla, minkä jälkeen alleviivatut ilmaukset listataan. Tämän jälkeen siirrytään etsimään samankaltaisuuksia ja erilaisuuksia pelkistettyjen ilmauksien joukosta. Tämän jälkeen pelkistetyt ilmaukset yhdistetään, jolloin muodostetaan alaluokat, jotka seuraavassa vaiheessa yhdistetään, jolloin niistä muodostuu yläluokat. Viimeisenä vaiheena sisällönanalyysissä on yläluokkien yhdistäminen ja kokoavan käsitteen muodostaminen. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 110-111.)

Tämän tutkimuksen aineisto analysoitiin tismalleen yllä kuvatun kolmivaiheisen prosessin mukaisesti. Tutkimuksen aineiston käsittely lähti liikkeelle nauhoitetun aineiston litteroimisesta eli haastattelujen sanasta sanaan puhtaaksi kirjoittamisesta. Nauhoitettu aineisto litteroitiin niin, että haastateltavien tunnistetiedot poistettiin. Tämän lisäksi litteroinnissa jätettiin esimerkiksi yskäisyt, muminat ja änkytykset litteroimatta. Litteroimisen jälkeen aineistosta alettiin etsimään tutkimuskysymyksiä vastaavia pelkistettyjä ilmauksia, jotka joko alleviivattiin tai merkattiin kommentailla aineistoon. Tämän jälkeen pelkistetyt ilmaukset listattiin ranskalaisilla viivoilla. Tällä tavoin tutkimuksessa siis suoritettiin laadullisen sisällönanalyysin ensimmäinen vaihe: aineiston redusointi eli pelkistäminen. Pelkistettyjen ilmausten merkitsemisen jälkeen siirryttiin

sisällönanalyysin toiseen vaiheeseen eli aineiston klusterointiin eli ryhmittelyyn, jossa listattujen pelkistettyjen ilmausten joukosta pyrittiin löytämään eroja ja yhtäläisyyksiä muun muassa eri värejä apuna käyttäen. Tämän jälkeen ilmauksista sekä niiden yhtäläisyyksien ja erojen perusteella muodostettiin alaluokat, ja pelkistetyt ilmaukset järjestettiin taulukkoon alaluokan mukaan. Tämän jälkeen alaluokista muodostettiin yläluokat, jotka yhdistettiin. Yläluokat yhdistämällä saatiin tehtyä sisällönanalyysin viimeinen vaihe, joka on kokoavan käsitteen muodostaminen.

Sisällönanalyysi valittiin aineiston analyysimenetelmäksi, koska aineistoa haluttiin tarkastella nimenomaan eritellen, yhtäläisyyksiä ja eroja etsien sekä tiivistäen. Myös tutkimuskysymyksiä ajatellen tämän analyysimenetelmän koettiin olevan kaikista käytännöllisin. Myös Tuomen ja Sarajärven (2002, 93) mukaan sisällönanalyysi on niin käytännöllinen, että sitä voidaan käyttää kaikissa laadullisen tutkimuksen perinteissä.

4.5 Eettiset ratkaisut

Tutkimusta tehdessä on noudatettava hyvää tieteellistä käytäntöä. Myös Saaranen-Kauppinen ja Puusniekka (2006) muistuttavat, että tutkimusprosessin aikana jopa sivuseikoilta vaikuttavat ratkaisut ovat merkittäviä tutkimuksen eettisyyden näkökulmasta. Tätä tutkimusta tehdessä noudatettiin tutkimuksen hyviä eettisiä käytäntöjä monessa suhteessa. Saaranen-Kauppisen ja Puusniekan (2006) mukaan hyvä tutkimuskäytäntö edellyttää, että tutkittavilta saadaan tutkimukseen osallistumisestaan suostumus, jonka tarkoituksena on estää manipulointi tieteen nimissä. Tässä tutkimuksessa tutkittavien suostumus haastatteluun kysyttiin ja saatiin jokaiselta henkilökohtaisesti puhelimitse. Tutkittaville myös lähetettiin sähköpostitse kaksi viikkoa ennen haastattelua saatekirje (liite 1), jossa kerrottiin tarkasti tutkimuksen tarkoituksesta sekä sen kulusta.

Saaranen-Kauppinen ja Puusniekka (2006) muistuttavat, että tutkimustietojen käsittelyssä kaksi keskeistä käsitettä ovat luottamuksellisuus ja anonyymiteetti. Tässä tutkimuksessa luottamuksellisuutta noudatettiin vannomalla kirjallisesti haastateltaville, että tutkimuksen tiedot tullaan käsittelemään luottamuksellisesti, mikä käytännössä tarkoitti sitä, että tutkija ei kertonut, ketkä haastatteluun on osallistunut ja mitä kukakin on haastattelussa sanonut. Tämän lisäksi tutkija piti haastattelujen nauhoitukset täysin

itsellään salasanoin suojatun tiedoston takana. Tutkimukseen osallistuneiden anonymiteettiä puolestaan suojattiin muun muassa niin, että tutkimuksessa ei käsitelty henkilökohtaisia tietoja. Tämän lisäksi haastattelut litteroitiin niin, että haastateltavien tunnistetiedot poistettiin aineistosta ja haastateltavat saivat myös omat peitenimet: haastateltava 1, haastateltava 2 jne. Tutkimuksen luottamuksellisuutta ja anonyymisuutta kunnioitettiin myös niin, että haastateltaville annettiin mahdollisuus kieltäytyä haastattelujen nauhoittamisesta.

Tutkimuseettisen valiokunnan (2012, 6) mukaan hyvään tieteelliseen käytäntöön kuuluu se, että tarvittavat tutkimusluvut on hankittu. Tässä tutkimuksessa tutkimuksen tekoa varten pyydettiin Tampereen kaupungilta tutkimuslupa (liite 3). Myös erilaisen vilpin harrastaminen, kuten esimerkiksi toisen kirjoittaman tekstin esittäminen omanaan eli plagiointi rikkoo hyvää tutkimuksellista käytäntöä (TENK 2012, 8). Tässä tutkimuksessa hyvää tieteellistä käytäntöä sekä tutkimuksen eettisiä ratkaisuja on noudatettu laittamalla lähdeviitteet tarkasti, kun on viitattu toisen tutkimustuloksiin tai toisen kirjoittamaan tekstiin.

Hirsijärvi ym. (2008, 201) muistuttavat teoksessaan, että haastattelutilanteissa on mahdollista, että haastateltava voi kokea haastattelun pelottavaksi tai itseään uhkaavaksi tilanteeksi. Tämä ilmiö otettiin haastattelutilanteissa huomioon niin, että haastattelutilanteiden tunnelma pyrittiin pitämään rentona. Haastattelut myös toteutettiin hyvin pitkälti haastateltavien ehdoin.

5 TULOKSET

Tässä osiossa käsitellään tämän tutkimuksen tutkimustuloksia. Ensimmäisenä käsitellään tutkimuksen ensimmäinen tutkimuskysymys: “Mitä muutoksia uusi varhaiskasvatuslaki tuo henkilöstöjohtamiseen?” Tässä tutkimusongelmassa selvitetään, tulevatko jotkut asiat helpottamaan tai vaikeuttamaan henkilöstöjohtamista lakiuudistuksen myötä. Lisäksi selvitetään myös, koetaanko uuden lakiuudistuksen myötä henkilöstöjohtamiseen tulevat muutokset radikaaleina. Näiden lisäksi tutkimuksessa otetaan selvää, muuttuvatko päiväkodin johtajien käyttämät konkreettiset henkilöstöjohtamiskeinot jollakin tavalla. Toisessa tutkimuskysymyksessä selvitetään, millaista johtajuutta vaaditaan vuonna 2030 ja siitä eteenpäin, kun uusi laki on astunut tuolloin koko Suomessa voimaan.

5.1 Millaisia muutoksia uusi varhaiskasvatuslaki tuo henkilöstöjohtamiseen?

Uuden varhaiskasvatuslain tuomat haasteet henkilöstöjohtamiseen

Tutkimuksesta ilmeni, että johtajat kokivat uuden varhaiskasvatuslain tuovan henkilöstöjohtamiseen muutoksia, jotka sekä helpottavat että vaikeuttavat henkilöstöjohtamista tulevaisuudessa. Aineistoa analysoidessa ilmeni myös, että johtajat kokevat uuden varhaiskasvatuslain tuovan henkilöstöjohtamiseen merkittävästi enemmän haasteita kuin helpotuksia, sillä haastatteluissa erilaisia mahdollisia haasteita mainittiin selvästi enemmän helpotuksiin verrattuna. Merkittävää myös oli, että haastateltavien vastauksiin tuli suuria eroja uuden varhaiskasvatuslain tuomia henkilöstöjohtamisen haasteita kysyttäessä.

Haastateltavat kokivat haasteeksi tasapuolisuuden monessa suhteessa: Haastateltavat esittivät muun muassa, että he näkevät haastetta laadun tasapuolisuuden

suhteen sekä sen suhteen, kuinka luoda tasapuolisesti tunne, että kaikkia ammattiryhmiä arvostetaan. Tämän lisäksi haasteeksi koettiin myös sosionomeille kaavailtu suunnittelu-aika, johon liittyen käytiin yleistä pohdintaa, riittääkö lapsiryhmässä aika ja kuinka ottaa tuo henkilöstöjohtamisessa huomioon.

“Ehkä juuri se, että edelleenkin sellainen tasapuolisuus, vaikka ollaan moniammatillisista taustoista ja juuri se sellainen, että kaikilla säilyy työyhteisössä sellainen tunne, että minua arvostetaan ja minua tarvitaan.” - haastateltava 2

“Tällä hetkellä on ajatuksena, että sosionomilla on sama suunnittelu-aika, niin siitä taas tulee se pohtiminen, että kuinka siellä ryhmässä se aika riittää molemmille sekä se, että kuinka johtajana luoda sellaiset rakenteet, jossa molemmille ammattiryhmille riittää se suunnittelu-aika. Että kyllä sieltä varmasti monenlaista haastetta tulee.” - haastateltava 4

Johtajat mainitsivat myös, että kun uuden varhaiskasvatuslain mukaiset ammattirakenteet tulevat konkreettisesti päiväkoteihin, niin silloin haasteita aiheuttavat muun muassa sosionomin roolin johtaminen. Osa johtajista myös pohti, että nämä ammattinimikkeiden muutokset tulevat aiheuttamaan riskin, että ei saada päiväkoteihin tarpeeksi koulutettua henkilökuntaa, minkä tosin mainittiin enemmän olevan kunnan kuin yksittäisen päiväkodin johtajan haaste.

“No se varmaan isommissakin mittakaavoissa, että mistä me saadaan tekijöitä, että riittääkö meillä pätevää henkilökuntaa. Valmistuuko varhaiskasvatuksen opettajia riittävästi, että on joka ryhmässä sitten se ja sitten tienkin sosionomeja myöskin. Että ne on ne suurimmat haasteet, mutta ne nyt varmaan on ihan tuolla kunnan ja valtakunnankin tasolla, että ne eivät ole pelkästään päiväkodin johtajan ongelma.” -Haastateltava 3

Uuden varhaiskasvatuslain tuomat helpotukset henkilöstöjohtamiseen

Uuden varhaiskasvatuslain tuomien muutosten myötä tutkimuksessa löytyi myös pieni osa tekijöitä, jotka helpottuvat henkilöstöjohtamisessa, mutta kuten edellisessä osiossa mainittiin, haastateltavat löysivät merkittävästi enemmän haasteita kuin helpotuksia henkilöstöjohtamiseen. Lähes kaikki haastateltavista kokivat, että varhaiskasvatuslaki

tuon helpotusta henkilöstöjohtamiseen muun muassa sen vuoksi, että omia ratkaisuja on helpompi perustella, kun on laki ja dokumentti, johon vedota. Tutkimuksen mukaan myös ammattiryhmien työnkuvaukset tuovat selkeyttä henkilöstöjohtamiselle, sillä nyt on enemmän selkeyttä siitä, mikä on kenenkin rooli tiimissä.

“Varmaakin ehkä se, että ne asiat, jotka on meidän tavoitteet, niin ne ei ole minun keksimiä, että siinä on se laki takana ja siihen voi aina perustaa, että tämä on se tapa, millä me tehdään ja tämä on laki.” - haastateltava 1

“No varmaan siinä voi olla se, kun ne tehtävänkuvat, jotka jokaiselle ammattiryhmälle laaditaan ja päivitetään. Tietenkin siinä sitten tulee selkeästi, että kuka tekee mitäkin, että ei oo enää sitä, että kaikki tekee kaikkea.” - haastateltava 3

Henkilöstöjohtamisessa muuttuvat konkreettiset henkilöstöjohtamiskeinot

Tutkimuksessa kävi myös ilmi, että uusi varhaiskasvatuslaki ei tuo merkittäviä muutoksia päiväkodin johtajien käyttämiin konkreettisiin henkilöstöjohtamiskeinoihin. Tämä tulos selittyi pääasiassa sillä, kun jo tällä hetkellä käytettävät konkreettiset henkilöstöjohtamiskeinot tulevat säilymään entisenään. Tutkimuksessa ilmeni, että ainoastaan keskustelujen tärkeys muun muassa ammattiryhmien rooleista, työtehtävistä ja tärkeydestä sekä tehtävänkuvien entistä tarkempi selvitys tulevat lakiuudistuksen myötä korostumaan.

“No täällä on paljon samoja, mitkä tähänkin asti ja on tärkeitä tässä työssä että löydetään aikaa niille palaverille ja moniammatillisille palaverille sekä sitten muille palaverille, että meillä on tiimivastaavien kerran kuussa, joka viikko tiimit saavat pitää omat palaverinsa ja sitten on moniammatilliset eli talon palaverit.” -haastateltava 2

Johtajat mainitsivat myös, että uusi varhaiskasvatuslaki aiheuttaa suuren muutoksen organisaatioon, minkä vuoksi muutosjohtaminen korostuu entisestään henkilöstöjohtamisessa. Johtajat kuitenkin mainitsivat, että myös muutosjohtamista on jo

ollut heidän työssään viimeiset vuodet, minkä vuoksi henkilöstöjohtaminen ei muutu konkreettisesti myös tämän suhteen.

“90- luvulla oli, että kun lastenhoitajat tuli:” Me ei pyyhitä pöytiä”, niin sitten lähti kaikki pyyhkimään niitä pöytiä. Eli kun päiväkotiapulaiset oli sitä ennen tehnyt, niin se oli hirveän selkeä juttu, sitten yhtäkkiä.. Että tavallaan tässä esimerkissä tulee se, kuinka tärkeää se muutosjohtaminen on ja kuinka tärkeää se on hallita hyvin. Toki meillä sitä muutosjohtamista on nyt tässä jo ollut.” - haastateltava 1

Muutosten radikaalisuus

Haastatteluissa kävi ilmi, että haastateltavilla oli erilaisia kokemuksia sen suhteen, ovatko uuden varhaiskasvatuslain aiheuttavat muutokset merkittäviä henkilöstöjohtamistyössä. Tutkimuksesta ilmeni myös, että uuden varhaiskasvatuslain tuomia muutoksia henkilöstöjohtamiseen ei pääasiassa koettu radikaaleina ja merkittävinä, koska haastateltavien mukaan päiväkodin johtajien työhön on viimeisten vuosien aikana kuulunut paljon muutosjohtamista. Tähän liittyen haastateltavat mainitsivat myös, että muutoksen ja niiden johtaminen sekä niissä mukana oleminen kuuluvat päiväkodin johtajan henkilöstöjohtamistyöhön, minkä vuoksi muutoksia ei myös osattu kokea merkittävinä. Myös se, että haastateltavat eivät pääasiassa kokeneet muutoksia radikaaleina ilmeni aineisoa analysoidessa. Siinä ilmeni, että lakiuudistuksen myötä johtajien konkreettiset henkilöstöjohtamiskeinot kuitenkin säilyvät. Näiden lisäksi aineistosta myös nousi, että johtajat tulevat lakiuudistuksesta huolimatta käyttämään samoja henkilöstöjohtamisen konkreettisia keinoja, minkä vuoksi haastateltavat eivät myös kokeneet henkilöstöjohtamiseen tulevia muutoksia radikaaleina.

“En oikeastaan koe niitä radikaaleina, että se on mun mielestä tällaista perus esimiehelle kuuluvaa nämä henkilöstöjohtamiseen liittyvät muutokset- tämä muutos on jatkuvaa ja se muutos on aina vähän erilaista, että niitä muutoksia on tullut niin paljon, että tämä on ollut pelkkää muutosjohtamista ollut viimeiset vuodet meillä, että siinä mielessä mä näen, että tämä on ihan perushommaa meillä, peruskauraa nää muutokset mitä tulee.” - haastateltava 4

“En mä nyt tiedä, onko se sitten kovin radikaalia, kun samalla tavalla henkilöstöä johdetaan kuin aikaisemminkin, että on erilaisia palavereja ja keskusteluja ynnä muuta sellaista. Että eteenpäin mennään ja maailman tässä kehityksessä täytyy vain olla mukana. ” - haastateltava 3

Pieni osa haastateltavista kuitenkin kertoi kokevansa uuden varhaiskasvatuslain tuomat muutokset henkilöstöjohtamiseen merkittävinä. Haastatteluissa mainittiin, että muutokset varmasti tuntuvat radikaaleilta silloin, kun ne konkretisoituvat. Haastatteluissa nostettiin esille myös huoli siitä, tuleeko tiimeistä hierarkiset. Osa johtajista koki muutokset radikaaleina oman kokemuksen vuoksi, jonka mukaan muutokset aiheuttavat keskustelua oman ammatin arvostamisessa.

“Varmaan joo sitten, kun ne konkretisoituu, niin kyllä siinä varmaan tulee sitten. Että itse nään huonona sitä, että tiimistä tulee jotenkin kolmiportainen, että on lastenhoitaja, sosionomi ja kandi, että en haluaisi, että siihen tulee sellaista hierarkista porrasta, että en haluaisi sellaisia hierarkisia tiimejä, että vähän sellainen pelko tässä on.” - haastateltava 5

“Kyllä ne ovat sillä tavalla radikaaleja, että meillä aikaisemmin myös lastenhoitajat pitivät VASU-keskusteluja, niin siitä aiheutui jonkin verran keskustelua ja siinä piti taas käydä keskustelua ihmisen työn arvostamisesta, että ne eivät ole yksittäisiä asioita vain, millä perusteella jonkin ihmisen työtä arvostetaan, vaan se kokonaisuus, että millaisia ihmisiä täällä tarvitaan.” - haastateltava 6

5.2 Millaista johtajuutta tarvitaan vuonna 2030 ja siitä eteenpäin?

Eri johtajuuden ilmiöiden hallitseminen

Tutkimuksessa ilmeni, että vuonna 2030 ja siitä eteenpäin päiväkodin johtamisessa tullaan erityisesti tarvitsemaan vahvaa ja monipuolista johtamista sekä johtamisen eri ilmiöiden hallintaa. Haastatteluissa ilmeni, että tulevaisuudessa johtajuuden ilmiöiden, kuten pedagogisen johtamisen, organisaatiojohtamisen ja henkilöstöjohtamisen tulee olla entistä vahvempaa, sillä niillä on tulevaisuudessa entistä moninaisempi rooli. Näiden lisäksi haastatteluista kävi ilmi, että tulevaisuudessa tarvitaan myös talouden johtamisen taitoja. Johtajat mainitsivat myös, että jaetun johtamisen mallia tullaan tulevaisuudessa käyttämään yhä enemmän.

“Että se on sitä jaettua johtajuutta ja vahvaa henkilöstöjohtamista ja vahvaa pedagogista johtamista, että meillä toki talous on todella merkittävä niin kuin se tällä hetkellä on Tampereellakin hyvin merkittävä ja meidän täytyy taloudesta paljon huolehtia, mutta ei saa myöskään unohtaa sitä pedagogiikkaa ja henkilöstöjohtamispuolta.” - haastateltava 4

Päiväkodin johtajien taidot

Tutkimuksesta ilmeni myös, että vuonna 2030 ja siitä eteenpäin päiväkodin johtajan tehtävissä tullaan entistä enemmän tarvitsemaan muun muassa kieli-, vuorovaikutus- ja substanssiosaamistaitoja. Näiden lisäksi haastatteluissa mainittiin myös monikulttuurisuuden tietämyksen merkitys.

“Sanoisin, että tulevaisuudessa johtajuudessa kielitaito on tosi tärkeä. Tavallaan myös monikulttuurisuuden ymmärtäminen ja eri kulttuureiden kohtaaminen täällä varhaiskasvatuksessa on yksi johtamisen näkökulma.” - haastateltava 6

“Mä nään myös sen, että sellainen substanssiosaaminen on erittäin tärkeää, että jos sä tuut aivan eri toimialalta tai et oo tehnyt sitä opettajan työtä ollenkaan, niin mä nään, että se johtaminen on melko haasteellista tai sellaiseksi vähän niin kuin

suoraviivaiseksi, että tuossa ryhmässä on ja tiimeissä ja lasten kanssa ja perheiden kanssa on monta muuttujaa.” -haastateltava 5

Päiväkodin johtajien muut taidot

Haastateltavat mainitsivat myös, että tulevaisuudessa johtajuudessa moniammatilliset kohtaamiset tukevat lisääntymään. Johtajat mainitsivat myös, että kehittämisen ja arvioinnin on tulevaisuudessa kuljettava henkilöstöjohtamisen rinnalla vielä entistä enemmän.

“Näyttää siltä, että tällaiset varhaiskasvatusyksiköt ovat sisällä jotakin suurempaa kokonaisuutta ja se tuo vielä laajemmin johtajalle sellaista moniammatillista kohtaamista. Ne alueet on laajentuneet, tehdään yhteistyötä koulun puolelle, että varmaan sitä lisää.” - haastateltava 2

6 POHDINTA

6.1 Tulosten tarkastelu ja johtopäätökset

Tiivistettynä tämän tutkimuksen ensimmäisen tutkimusongelman tuloksista ilmeni, että uuden varhaiskasvatuslain myötä henkilöstöjohtaminen sekä helpottuu että vaikeutuu, mutta aineistoa analysoidessa havaittiin, että johtajat kokivat uuden varhaiskasvatuslain tuovan henkilöstöjohtamiseen merkittävästi enemmän haasteita kuin helpotuksia. Lisäksi tutkimuksessa selvisi, että uuden varhaiskasvatuslain tuomia muutoksia henkilöstöjohtamiseen ei pääsääntöisesti pidetty radikaaleina pääasiassa sen vuoksi, kun varhaiskasvatuksessa on viime aikoina ollut muutosjohtamista reilusti ja muutokset sekä niiden johtaminen koettiin kuuluvan päiväkodin johtajan henkilöstöjohtamistyöhön. Uusi varhaiskasvatuslaki ei myös tuonut tämän tutkimuksen mukaan suuria muutoksia päiväkodin johtajien käyttämiin konkreettisiin henkilöstöjohtamiskeinoihin, sillä jo tällä hetkellä käytettävät henkilöstöjohtamiskeinot tulevat säilymään entisensä. Tutkimuksesta ilmeni tähän liittyen, että ainoastaan keskustelujen tärkeys muun muassa eri ammattiryhmien rooleista, työtehtävistä ja tärkeydestä sekä tehtäväkuvien entistä tarkempi selvitys tulevat lakiuudistuksen myötä korostumaan. Myös jaetun johtajuuden malli tulee tutkimuksen mukaan olemaan tulevaisuudessa henkilöstöjohtamisessa suuressa roolissa.

Tämä tutkimuksen lopullinen tulos kuitenkin aiheuttaa hieman ristiriitaa: Kuinka samaan aikaan tulos voi olla, että konkreettiset henkilöstöjohtamisen keinot eivät muutu merkittävästi sekä se, että muutoksia ei pidetty radikaaleina, mutta silti tutkimuksessa päiväkodin johtajat kokivat merkittäviä haasteita liittyen henkilöstöjohtamisen muutoksiin. Yhtälö, jossa väitetään, etteivät konkreettiset henkilöstöjohtamisen keinot muutu merkittävästi, mutta jossa koetaan, että lakiuudistuksen tuoma muutos aiheuttaa haastavuutta henkilöstöjohtamiseen, kuulostaa aavistuksen ristiriitaiselta. Tässä on syytä pohtia, onko aineiston analysoinnissa tullut jokin virhe vai onko esimerkiksi haastattelukysymykset (liite 2) olleet epäselkeitä.

Toisaalta tämän tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen pohjalta yllä kuvatun ristiriitaisen tuloksen voisi tulkita niin, että uuden varhaiskasvatuslain tuomat ammattinimikkeiden muutokset eivät aiheuta konkreettisiin henkilöstöjohtamisen keinoihin muutoksia, sillä henkilöstöjohtamiseen kuuluvat peruselementit, kuten hyvien mahdollisuuksien luominen henkilön työntekoon sekä inhimillisten voimavarojen johtaminen (Suonsivu 2011, 135-136 & luku 2.1.1) säilyvät muutoksista huolimatta. Vastaavasti, jotta päiväkodin johtaja voi toteuttaa hyvän henkilöstöjohtamisen piirteitä, joita ovat joustavuus, oikeudenmukaisuus ja luottamuksellinen (Suonsivu 2011, 136), aiheuttavat uudet ammattinimikkeiden muutokset ja erityisesti niiden tuomat eri ammattien roolit ja niiden johtaminen johtajille haasteita, jotka tekevät hyvän henkilöstöjohtamisen toteuttamisesta tulevaisuudessa osittain haastavaa. Tämän pohdinnan nojalla tutkimuksen tulos vastaavasti ei ole ristiriitainen.

Tulos, jossa johtajat kokivat uuden varhaiskasvatuslain tuovan henkilöstöjohtamiseen enemmän haasteita kuin helpotuksia, ilmeni tutkimuksesta erityisesti niin, kun johtajat mainitsivat haastatteluissa useita eri tekijöitä, jotka vaikeutuvat henkilöstöjohtamisessa uuden lakiuudistuksen myötä. Vastaavasti henkilöstöjohtamista helpottavia tekijöitä kysyttäessä vastattiin todella usein samalla tavalla: "Asioiden perusteleminen helpottuu, kun on laki, johon nojata." Tämä haastateltavien yleinen vastaus tuohon kysymykseen saattaa selittyä varhaiskasvatuslain historialla: Varhaiskasvatuslakia ei olla säädetty vuoden 1973 jälkeen uudelleen vaan jokaista lakipykälää on hieman muutettu, jolloin käytännössä pohjalla on ollut yli 40 vuotta vanha 1973 vuoden päivähoitolaki (Mahkonen 2015, 19 & Mahkonen 2018, 18 & luku 2.2.1). Vastaavasti voidaan pohtia, mistä johtui, että haastateltavat mainitsivat runsaasti erilaisia haasteita henkilöstöjohtamiseen, erityisesti laadun tasaisuuden suhteen monesta eri näkökulmasta. Kertooko tämä johtajien ennakkoluulosta lakimuutoksia kohtaan vai viestiikö siitä, että jokainen näkee, kokee ja ennustaa lain tuomat muutokset omalla tavallaan?

Johtajilta tuli tutkimuksen aikana ristiriitaista tietoa sen suhteen, kuinka hyvin heitä on informoitu uuden varhaiskasvatuslain tehtävänkuvauksen suhteen. Osa kertoi, että Tampereen kaupunki on antanut tarkat tehtävänkuvaukset eri ammattiryhmille ja osa puolestaan kertoi, että heillä ei ole vielä mitään käsitystä, millainen rooli kenelläkin ammattiryhmällä tulee olemaan ja erityisesti sosionomin ammattikuvan kerrottiin olevan epäselvä. Myös kysyttäessä lakiuudistuksen aiheuttamia haasteita henkilöstöjohtamiseen, johtajien vastaukset olivat keskenään hyvin erilaisia. Nämä saivat pohtimaan, mistä tämä

kertoo. Kertooko se johtajien omasta aktiivisuudesta selvittää uuden varhaiskasvatuslain sisältöjä vai esimerkiksi kaupunki- ja kuntatason huonosta tiedonkulusta? Myös eriävät vastaukset muutoksia tiedusteltaessa viittaavat siihen, että johtajat ovat vielä melko tietämättömiä uuden varhaiskasvatuslain tuomista muutoksista. Toki taustalla saattoi tässäkin asiassa olla johtajan oma aktiivisuus- toiset tiesivät muutoksista enemmän, toiset ennustivat melko huteran tiedon pohjalta.

Toisessa tutkimusongelmassa:” millaista johtajuutta tarvitaan vuonna 2030 ja siitä eteenpäin” selvisi, että tulevaisuudessa eri johtajuuden ilmiöiden, kuten henkilöstöjohtamisen, pedagogisen johtamisen ja organisaatiojohtamisen hallitseminen on entistä tärkeämpää. Tämän lisäksi tutkimuksesta ilmeni myös, että muun muassa kieli- ja viestintätaidoilla on tulevaisuudessa merkittävä rooli johtamisessa. sillä niillä on tulevaisuudessa entistä suurempi rooli. Myös tämän tutkimuksen teoreettinen viitekehys puoltaa tätä tulosta, sillä muun muassa Juuti ja Virtanen (2009, 160) ovat määritelleet, että hyvä johtaminen edellyttää monien taitojen hallintaa.

Tutkimuksessa haastateltavat mainitsivat myös, että jaettua johtajuutta tullaan tarvitsemaan tulevaisuudessa yhä enemmän. Myös tätä tutkimustulosta tämän tutkimuksen teoreettinen viitekehys puolsi, sillä tätä tutkimusta puolsi myös Virtanen ja Stenvall (2019, 201) toteamalla, että tänä päivänä myös johtamisen ammattitaitovaatimukset ovat laajentuneet yhteisjohtamisen suuntaan.

Elina Fonsénin vuonna 2014 (182) tekemän päiväkodin johtajien tutkimuksen tulosten ja tämän tutkimuksen tulosten välillä puolestaan oli hieman ristiriitaa. Fonsénin mukaan johtajien hallinnolliset työt tulevat viemään erittäin paljon aikaa pedagogiselta johtamiselta. Tämän tutkimuksen tuloksissa kävi ilmi, että vuonna 2030 ja siitä eteenpäin tarvitaan johtajuutta, jossa pedagogiikka näyttäytyy enemmän. Tämä kuitenkin aiheuttaa hieman ristiriitaa tutkimuksen teorian kanssa. Johtuuko tämä vanhentuneesta tutkimus- ja teorialiedoista, haastateltavien tietämättömyydestä vai tukijan aineiston analysointivirheestä? Voidaan myös pohtia, johtuuko tämä tutkimustulos siitä, että johtajilla ei ollut käsitystä tulevaisuuden päiväkodin johtajien työmäärästä.

Tässä kandidaatin tutkielmassa otsikkona oli “Päiväkodin johtajien ajatuksia uuden varhaiskasvatuslain vaikutuksista heidän työhönsä henkilöstöjohtamisen näkökulmasta” Tämän otsikon näkökulmasta voitaisiin tämän tutkimuksen yhteenvetona todeta, että päiväkodin johtajien näkökulmasta uusi varhaiskasvatuslaki ei tuo suuria muutoksia päiväkodin johtajien konkreettisiin henkilöstöjohtamiskeinoihin, minkä vuoksi johtajat eivät osanneet kokea uuden varhaiskasvatuslain aiheuttamia muutoksia pääsääntöisesti

radikaaleina. Vastaavasti johtajat löysivät monia merkittäviä tekijöitä, joiden mukaan uusi varhaiskasvatuslaki tulee aiheuttamaan haasteita henkilöstöjohtamiseen. Tämä edellä mainittu tulos puolestaan saattaa kertoa tämän tutkimuksen toisen tutkimuskysymyksen tuloksesta, jonka mukaan johtajilta tullaan vaatimaan entistä enemmän muun muassa erilaisten johtamisen ilmiöiden hallitsemista sekä erilaisia taitoja. Myös uudessa varhaiskasvatuslaissa määrätty johtajilta vaadittava maisterin tutkinto vuoteen 2030 mennessä voisi selittyä näillä johtamisen vaatimuksilla, joita uusi varhaiskasvatuslaki tuo.

6.2 Tutkimuksen luotettavuus

“Tutkimuksessa pyritään välttämään virheiden syntymistä, mutta silti tulosten luotettavuus ja pätevyys vaihtelevat. Tämän vuoksi kaikissa tutkimuksissa pyritään arvioimaan tehdyn tutkimuksen luotettavuutta.” (Hirsijärvi, Remes & Sajavaara 2008, 226.) Näiden sanojen nojalla myös tämän tutkimuksen luotettavuutta on syytä arvioida.

Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta kohentaa tutkijan tarkka selostus tutkimuksen toteuttamisesta, sillä esimerkiksi haastattelututkimuksissa tulisi kertoa aineiston keruun olosuhteista ja paikasta. Myös mahdolliset häiriötekijät, haastattelujen kestot ja mahdolliset virhetulkinnat tulisi tuoda tutkimuksessa ilmi. Myös laadullisen aineiston analysoinnissa tehtyjen luokitteluiden esille tuominen perusteluineen tulisi kertoa tutkimuksen luotettavuuden lisäämiseksi (Hirsijärvi, Remes & Sajavaara 2008, 227.) Tässä tutkimuksessa tehtiin juuri yllä kuvatuin tavoin, sillä tässä tutkimuksessa kerrottiin aineiston keruusta niin tarkasti kuin oli mahdollista (katso luku 4.3). Kyseisessä luvussa kerrottiin myös haastattelujen kestojen variaatio sekä tuotiin myös ilmi, että aineiston keruuvaiheessa ei esiintynyt minkäänlaisia häiriötekijöitä, jotka voisivat vaikuttaa tutkimustuloksiin. Myös aineiston analysoinnissa tehdyt luokittelut esitettiin ja selitettiin auki luvussa 4.4. Nämä kaikki tekijät lisäävät tämän tutkimuksen luotettavuutta.

Hirsijärvi ym. (2008, 201) muistutti, että haastattelulla toteutetun tutkimuksen luotettavuutta voi heikentää se, että haastattelussa saattaa olla taipumuksia antaa sosiaalisesti suotavia vastauksia. Juuri tämän vuoksi haastattelutilanteissa pyrittiin vain kuuntelijan rooliin sekä siihen, että kysymykset esitettiin napakasti juuri niin kuin ne oli kirjattu (liite 2). Toisin sanoen haastattelussa pyrittiin siihen, että haastateltava selittäisi kysymyksiä haastateltaville enemmän “auki” vain silloin, jos haastateltava kysyi

tarkennusta. Haastattelukysymyksiä tarkentaessa haastattelija pyrki siihen, ettei haastattelukysymyksiä avattaisi liikaa, jotta haastateltavaa ei johdateltaisi tietynlaiseen vastaukseen, mikä taas olisi heikentänyt tutkimuksen luotettavuutta Hirsijärven ym. kuvaamalla tavalla.

Tutkimuksen luotettavuuden arvioinnissa on tutkijan itse arvioitava tutkimuksen eettisiä ratkaisuja (Tuomi & Sarajärvi 2009, 141). Tämä tutkimus on myös siltä kannalta luotettava, kun tutkimusprosessin alusta asti on noudatettu hyvän tieteellisen käytännön menetelmiä sekä kunnioitettu tutkimuksen teon eettisiä ratkaisuja muun muassa niin, että tutkimusluvut on hankittu jo ennen tutkimuksen aloittamista. Tämän lisäksi tutkittavia on informoitu tutkimuksen sisällöstä ja tarkoituksesta, ja tutkittavilta on myös kysytty suostumus tutkimuksen osallistumiseen. Lisäksi toisen tutkijan tuloksia ei ole esitetty omana tietona ja tutkittavien anonymiteettia sekä luottamuksellisuutta on kunnioitettu koko tutkimusprosessin ajan (katso luku 4.5).

Kuten luvussa 4.1 mainittiin, laadullisen tutkimuksen aineiston luotettavuutta ja tieteellisyyttä ei mitata aineiston määrän perusteella, vaan laadun perusteella. Tähän tutkimukseen osallistui kuusi henkilöä, joka on laadulliselle tutkimukselle erittäin sopiva määrä, ja kandidaatin tutkielman laajuiseksi laadulliseksi tutkimukseksi jopa aavistuksen suuri. Täten voidaan todeta, että vaikka laadullisessa tutkimuksessa aineiston luotettavuutta ei mitata aineiston koossa, tutkimus on luotettava aineistonsa määrän puolesta. Tämän tutkimuksen aineisto toisaalta oli kuitenkin sen verran pieni, että sitä pystyi laadullisen tutkimuksen tavoin analysoimaan erittäin tarkasti keskittyen, mikä myös puoltaa tämän tutkimuksen luotettavuutta.

6.3 *Jatkotutkimusideat*

Aineiston keruussa kävi erään haastateltavan kautta ilmi, että Tampereella on niin sanottuja pilottipäiväkoteja, joissa tämän uuden varhaiskasvatuslain mukaista ammattirakennetta toteutetaan lapsiryhmissä. Kyseisissä pilottipäiväkodeissa tämän tutkimuksen tutkimusongelmaa voisi tutkia lisää etnografisella tutkimusotteella havainnoimalla, kuinka pilottihanke etenee ja millaisia eroja ja samankaltaisuuksia siinä on verrattavissa vanhan varhaiskasvatuslain mukaiseen ammattirakenteeseen. Erityisesti tällä jatkotutkimusidealla voitaisiin havainnoida pilottipäiväkodeissa työskentelevien johtajien johtamista. Tuolloin voitaisiin tutkia tämän tutkimuksen toista

tutkimuskysymystä: “Millaista johtajuutta tarvitaan vuonna 2030 ja siitä eteenpäin?” sekä verrata sekä tämän että tuon tutkimuksen tutkimustuloksia toisiinsa. Samalla etnografisella tutkimuksella voisi myös selvittää, minkälaisilla keinoilla päiväkodin johtajat johtavat eri ammattiryhmiä pilottipäiväkodeissa.

Tässä tutkimuksessa tutkimuksen kohteena olivat ainoastaan päiväkodin johtajat sekä erityisesti heidän työnsä henkilöstöjohtamisen näkökulmasta. Tämän vuoksi olisi mielenkiintoista tutkia myös päiväkodin muita ammattiryhmiä esimerkiksi tekemällä heille kyselyn, jossa selvitettäisiin, mitkä asiat he kokevat hyvänä ja mitkä asiat he kokevat huonoina uudessa varhaiskasvatuslaissa. Tämän tutkimuksen voisi toteuttaa pilottipäiväkodeissa työskenteleville, jolloin voisi tutkia erityisesti työntekijöiden ajatuksia siitä, kuinka Uuden varhaiskasvatuslain tuomat ammatti- ja henkilöstörakenteet toimivat käytännössä päiväkodeissa. Toisaalta tämä sama tutkimus voitaisiin toteuttaa myös päiväkodeissa, joissa on vielä vanhan lain mukaiset henkilöstörakenteet sekä ammattinimikkeet. Tuolloin voitaisiin tutkia, millaisia ennakko-odotuksia eri ammattiryhmillä on uuden varhaiskasvatuslain tuomista henkilöstörakenteiden muutoksista.

Tämän tutkimukseen toiseen tutkimuskysymykseen: “Millaista johtajuutta tarvitaan 2030 vuonna ja siitä eteenpäin?” nojaten, tämän osion alussa kuvatun etnografisen tutkimuksen lisäksi voisi jatkotutkimusideana tutkia vuonna 2030, kuinka tässä tutkimuksessa haastatteleamalla saadut päiväkodin johtajien ajatukset vastaavat todellisuutta. Samalla voisi myös tutkia, mitkä asiat johtajat osasivat ennakoida ja mitä puolestaan eivät. Näihin edellä mainittuihin kysymyksiin voisi kyseisessä tutkimuksessa myös pohtia syitä.

Tämän tutkimuksen teoreettisessa viitekehyksessä sekä myös aineiston keruu haastatteluissa ilmeni vähintään jollakin tasolla, että johtajuuden rakenteet tulevat muuttumaan niin, että yhä useampi johtaja käyttää jaettua johtajuutta tai johtaja-apulaisesimies-mallia tänä päivänä. Tämän myötä hyvänä jatkotutkimusideana olisi myös selvittää eri päiväkotityksiköiden johtamisrakenteita sekä sitä, kuinka ne käytännössä toimivat ja toteuttavat johtajuutta.

7 LÄHTEET

Alasuutari, P. 2011. Laadullinen tutkimus 2.0. Tampere: Vastapaino.

Anita Saaranen-Kauppinen & Anna Puusniekka. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto [verkkójulkaisu]. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietovarasto. <<https://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/>>. (Viitattu 6.10.2019.)

Finlex 2018. Varhaiskasvatuslaki. Luku 1. Verkossa osoitteessa: <https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2018/20180540> (viitattu 11.10.2019).

Finlex 2018. Varhaiskasvatuslaki. Luku 6. Verkossa osoitteessa: <https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2018/20180540> (viitattu 11.10.2019).

Eskola, J. & Suoranta, J. 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Vastapaino.

Hujala, E. 2013. Contextually defined leadership. Teoksessa Hujala, E., Waniganayake, M. & Rodd, J. (toim.). Researching Leadership in Early Childhood Education. Tampere: Tampere University Press. Saatavilla osoitteessa: <http://ilrfec.org/publication/researching-leadership-in-early-childhood-education>.

Fonsén, E. 2014. Pedagoginen johtajuus varhaiskasvatuksessa. Acta Universitatis Tamperensis 1914. Tampere: Tampere University Press. <http://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/95050/978-951-44-9397-3.pdf?sequence=1>

- Fonsén, E. 2013. Dimensions of pedagogical leadership in early childhood education and care. Teoksessa: E., Hujala, M., Waniganayake & J., Rodd (toim.) Researching Leadership in Early Childhood Education. Tampere: Tampere University Press. Saatavilla osoitteessa: <http://ilrfec.org/publication/researching-leadership-in-early-childhood-education>.
- Fonsén, E. & Parrila, S. 2016. Varhaiskasvatuksen pedagoginen johtajuus. Käsikirja käytännön työhön. Toim. Parrila S. & Fonsén, E. Juva. PS-kustannus.
- Heikka, J. 2016. Jaettu pedagogien johtajuus ja opettajajohtajuus varhaiskasvatuksessa. Teoksessa: S. Parrila & E. Fonsén (toim.) Varhaiskasvatuksen pedagoginen johtajuus. Käsikirja käytännön työhön. Jyväskylä: PS-kustannus, 43–58.
- Hirsijärvi, S. & Remes, P. & Sajavaara P. 2008. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- H. Laaksovirta, T. 1988. Tutkimuksen lukeminen ja tekeminen. Helsinki: Hakapaino Oy.
- Juuti, P. 2001. Johtamispuhe. Juva: WS Bookwell Oy.
- Juuti, P. & Virtanen, P. 2009. Organisaatiomuutos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Otava.
- Juuti, P. 2013. Johtamistutkimuksen näkökulmien kehittyminen. Teoksessa: M. Helsilä & S. Salojärvi (toim.) Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Kotter, J. 1996. Muutos vaatii johtajuutta. Helsinki: Oy Rastor Ab.
- Mahkonen, S. 2015. Varhaiskasvatuslaki. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Mahkonen, S. 2018. Vuoden 2018 varhaiskasvatuslaki. Helsinki: Edita Publishing Oy.

- Myllymäki, R. 2017. Muutosjohtamisen opas: johda muutosta, jotta muutos ei johtaisi sinua. Helsinki: Ketterät kirjat Oy.
- Opetusalan ammattijärjestö OAJ. 2017. Esimiestyöt vievät ajan johtamiselta. Päiväkodin johtajien kyselyraportti. (Verkkojulkaisu). (Viitattu 24.9.2019).
- Opetus- ja kulttuuriministeriö. Uusi varhaiskasvatuslaki. 2018. Opetus- ja kulttuuriministeriön verkkojulkaisu. <https://minedu.fi/uusivarhaiskasvatuslaki> (Luettu 8.6.2019.)
- Peltonen, M. & Ruohotie, P. 1991. Ihmisten johtaminen. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Otava.
- Schein, E. 1987. Organisaatiokulttuuri ja johtaminen. Suom. R. Liljamo & A. Miettinen. Espoo: Amer-yhtymä Oy.
- Stenvall, J. & Virtanen, P. 2007. Muutosta johtamassa. Helsinki: Edita Publishing Oy
- Suonsivu, K. 2014. Työhyvinvointi osana henkilöstöjohtamista. Painettu EU:ssa.
- Sydänmaalakka, P. 2007. Intelligent Self Leadership. Espoo. Pertec Consulting.
- Sydänmaalakka, P. 2006. Älykäs johtajuus. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2002. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Tutkimuseettinen neuvottelukunta. 2012. Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen epäilyjen käsitteleminen Suomessa: http://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK_ohje_2012.pdf. Luettu 21.10.2019.

Viitala, R. 2004. Henkilöstöjohtaminen. Helsinki: Edita Prima Oy

Virtanen, E. 1986. Tutkielman tekeminen. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Otava.

Virtanen, P. & Stenvall, J. 2019. Julkinen johtaminen. Helsinki: Tietosanoma Oy.

Liite 1(Saatekirje haastateltaville)

7.6.2019

Lisätietoa haastattelusta

Hei arvoisa päiväkodin johtaja!

Olen Tiia Kuronen ja opiskelen Tampereen yliopistossa varhaiskasvatusta toista vuotta nopeuttajien ryhmässä. Teen tämän kevään ja syksyn aikana kandidaatin tutkielmaani aiheesta päiväkodin johtajien ajatuksia uuden varhaiskasvatuslain vaikutuksista heidän työhönsä henkilöstöjohtamisen näkökulmasta. Toisin sanoen tutkimukseni tarkoituksena on selvittää, kuinka vuonna 2018 hyväksytty uusi varhaiskasvatuslaki tulee vaikuttamaan päiväkodin johtajien työhön henkilöstöjohtamisen näkökulmasta, kun uusi varhaiskasvatuslaki tuo ammattinimikkeisiin ja sitä kautta myös mahdollisiin työtehtäviin muutoksia. Tämän kautta tarkoitukseni on myös selvittää, millaista henkilöstön johtamista päiväkodeissa tarvitaan vuonna 2030.

Tutkimukseni on laadullinen tutkimus, jonka toteutan haastattelulla. Haastattelun arvioitu kesto on noin 15-30 minuuttia. Tarkoitukseni olisi nauhoittaa haastattelut, jotta minun ei tarvitse käyttää haastattelussa kaikkea aikaa muistiinpanojen tekemiseen. Koen myös, että muistiinpanoja tehdessäni minulta saattaisi jäädä jotakin tärkeää huomaamatta, ja siinä on myös riski, etten saa kaikkea kirjoitettua ylös. Tulen käsittelemään nauhoitukset luottamuksellisesti. Nauhoituksen sisältö tulee pysymään ainoastaan minulla eli en esimerkiksi jaa haastattelun nauhoitusta kenellekään. Tämän lisäksi tulen myös poistamaan nauhoitukset heti, kun olen saanut kirjoitettua haastattelut koneelleni auki. Edellä mainittujen lisäksi pidän myös huolen siitä, että haastatteluun osallistuvat pysyvät tutkimukseni ajan anonyymeinä ja tulen aineiston litterointivaiheessa poistamaan kaikki mahdolliset tunnistetiedot. En tule myöskään käsittelemään tutkimuksessani henkilökohtaisia tietoja.

Tutkimuksen toteuttamista varten minulle on myönnetty tiistaina 4.6.2019 tutkimuslupa Tampereen kaupungin toimesta. Tutkimukseni tullaan julkaisemaan Tampereen yliopiston kasvatustieteiden kandidaatin tutkinnon opinnäytteenä ja se tulee olemaan saatavissa Tampereen yliopiston julkaisuarkistossa, Internetissä osoitteessa <https://trepo.tuni.fi/> . Tulen mielelläni kertomaan tuloksista myös päiväkodin johtajille.

Tuhannet kiitokset jo etukäteen, kun annat aikaasi sekä arvokasta tietoa ja ammattitaitoasi tutkimukselleni! Tapaamme etukäteen puhelimesta sopimanamme ajankohtana. Mikäli sinulla on kysyttävää, ota yhteyttä joko sähköpostilla tai

puhelimitse. Vastaan mielelläni kysymyksiin. Alla ovat sekä minun että kandiohjaajani yhteystiedot.

Ystävällisin terveisin,

Tiia Kuronen

Arttu Mykkänen

sähköpostiosoite

sähköpostiosoite

Puh. 050 xxx xxxx

Varhaiskasvatuksen opiskelija

Yliopiston lehtori

Liite 2(Haastattelukysymykset)

Haastattelukysymykset

- 1) Kauan olet toiminut päiväkodin johtajana?
- 2) Millaisia ajatuksia tämä Uusi varhaiskasvatuslaki herättää sinussa?
- 3) Miten toteutat henkilöstöjohtamista yksikössäsi/ yksiköissäsi tänä päivänä?
- 4) Mitä ammattinimikkeiden muutos vaatii henkilöstöjohtamiselta?
- 5) Millaisilla konkreettisilla keinoilla aiot johtaa eri alojen ammattilaisia?
- 6) Kuinka radikaaleina koet henkilöstöjohtamiseen liittyvät muutokset?
- 7) Mitä haasteita uusi varhaiskasvatuslaki aiheuttaa henkilöstöjohtamiseen?
- 8) Mitkä asiat helpottuvat henkilöstö johtamisessa?
- 9) Mitä vaikutuksia näet johtajilta vaadittavalta korkeammalta koulutasolta tulevaisuudessa?
- 10) Mitä vaikutuksia korkeammalla koulutustasolla on johtajiin esimerkiksi työssä suoriutumiseen?
- 11) Millaista johtajuutta tarvitaan vuonna 2030 ja siitä eteenpäin?

Liite 3 (Tutkimuslupa)

Tutkimuslupa Tampereen kaupungilta

Tampereen kaupungin 10.4.2019 laatimassa konsernimääräyksessä sekä heidän nettisivuillaan (<https://www.tampere.fi/tampereen-kaupunki/tietoa-tampereesta/tutkimukset-ja-julkaisut/tutkimukset.html>) ohjeistetaan, että:” kaikkiin Tampereen kaupungin organisaatiosta tehtäviin tutkimuksiin, selvityksiin ja opinnäytteisiin, jotka toteuttaa kaupungin ulkopuolinen tutkija, tutkimuslaitos tai konsultti, tarvitaan pääsääntöisesti tutkimuslupa tai erikseen laadittava tutkimus- tai hankintasopimus.” Koska tässä tutkimuksessa tutkimuksen kohteena olivat Tampereen kaupungin päiväkodeissa työskentelevät johtajat, kuului Tampereen kaupungilta hakea tutkimuslupa. Tutkimuslupa tuli hakea myös hyvien tutkimuksen eettisten käytäntöjen nojalla. Koska tutkimuksessa ei käsitelty tutkittavien henkilökohtaisia tietoja, tämä Tampereen kaupungin myöntämä tutkimuslupa riitti. Toisin sanoen haastateltavien kanssa ei tarvinnut erikseen tehdä omaa tutkimuslupaa, vaan saatekirje, jossa vannottiin haastateltavien anonymiteettia koko tutkimusprosessin ajan, riitti.

TUTKIMUSLUPAHAKEMUS

Tutkimus on salassapidettävä Tutkimus ei ole salassapidettävä

Tutkimusluvan myöntäminen Tutkimuslupa myönnetään

Päiväys 4.6.2019

Allekirjoitus ja virkanimike Tuija Viitasaari, kasvatus- ja oetuspäällikkö

Kielteisen päätöksen perustelut ja valitusosoitus -

Lisätietoja -

Ystävällisin terveisin ja onnea tutkimuksellesi.

Tietojohdampuspalvelut
tutkimus@tampere.fi

Ohessa kuvankaappaus sähköpostistani, jossa on Tampereen kaupungin kasvatus- ja opetuspäällikön 4.6.2019 myöntämä Tampereen kaupungin tutkimuslupa.